

## VI. PROPUESTA MODELO DE OPERATORIA FASE II.

### 6. Análisis de la Oficina de Gestión Patrimonial y de su gestión operativa.

#### Presentación.

Uno de los lineamientos estratégicos del Plan Director de Gestión Patrimonial, obedece precisamente a lo que se ha denominado gestión operativa, que no es otra cosa que establecer mecanismos y herramientas que hagan de la Oficina de Gestión Patrimonial (OGP) una unidad estratégica clave al interior del Municipio.

Dentro de este contexto cabe resaltar que luego del año 2003, cuando se declara Patrimonio Cultural de la Humanidad a un sector de la ciudad de Valparaíso, el Municipio de manera gradual va dando cabida a la gestión patrimonial. Esta denominación tuvo todo un trabajo anterior llevado principalmente por la Unidad Técnica Patrimonial (UTP), dependiente de la Dirección de Obras Municipales (DOM). Allí se generaron una seguidilla de informes, metodologías, entre otras cosas que le permitieron a Chile postular a este nombramiento frente a UNESCO. Sin embargo, esta pequeña unidad no era suficiente para gestionar y monitorear el Sitio del Patrimonio Mundial.

Así, para salvaguardar el nombramiento se generan dos instancias. La primera viene directamente del Ejecutivo, que toma medidas al ver que estaba en riesgo la categorización UNESCO debido a que en las gestiones municipales anteriores, no se habían tomado los resguardos necesarios para salvaguardar la zona típica declarada. Por ello el gobierno del ex Presidente de la República Don Ricardo Lagos E. elabora el Plan Valparaíso (conocido hoy como PRDUV). Esta comisión nace para hacer un diagnóstico de lo que estaba pasando con la zona patrimonial y protegerla. De este modo la Comisión Presidencial que nace como Plan Valparaíso y que posteriormente se transforma en Valpo Mío, actualmente se ha convertido en el PRDUV que depende del Gobierno Central a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE).

La segunda salvaguarda viene a partir del año 2005 por parte del Municipio cuando concreta la Dirección de Desarrollo Cultural y Patrimonio, considerando cuatro secciones: Cultura, Eventos, Museos y Galerías y Gestión Patrimonial. Es a partir del año siguiente cuando la OGP adquiere mayor relevancia en términos organizacionales, estableciendo como su objetivo principal: *“Formular una política integral que preserve los valores histórico-culturales, urbanos y arquitectónicos, que permitan reactivar no sólo el sector declarado Patrimonio de la Humanidad, sino todo el anfiteatro de la ciudad de Valparaíso, aprovechando sus potencialidades y oportunidades y, al mismo tiempo, superando sus dificultades y amenazas.”*<sup>1</sup>

Para ejemplificar de mejor manera lo expuesto, a continuación se desglosan los permisos de obras desde el año 2003 a la fecha. Así es posible visualizar como desde la creación de la OGP, la DOM ha podido aumentar el número de permisos otorgados en las zonas no patrimoniales (ZNP) debido a la externalización de aquellos proyectos patrimoniales.

Cuadro 6.1 Cantidad de Permisos de Obras<sup>2</sup>

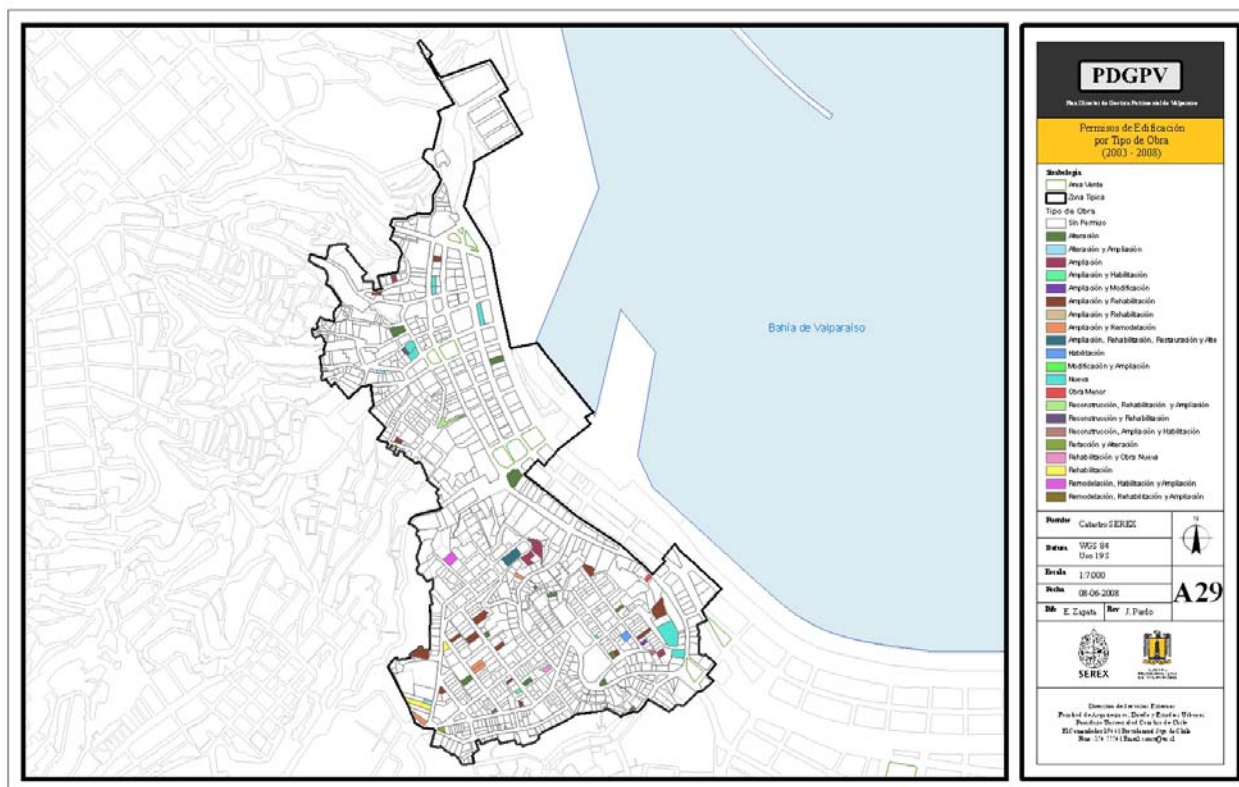
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Totales
ZCH	120	168	185	163	187	61	884
ZT	13	10	20	14	19	4	80
ZNP	150	294	373	351	399	112	1679
Totales	283	472	578	528	605	177	2643

<sup>1</sup> Cuenta Pública de Gestión Municipal 2006, Valparaíso.

<sup>2</sup> El año 2008 está considerado hasta el mes de Julio.

Con este último dato incluso es posible extrapolar las tareas de la OGP, de manera simple pero que evidencia una prolongación del trabajo. Actualmente, en la Zona Típica (ZT) existen 981 predios en los cuales desde el 2003 a la fecha se han desarrollado 80 proyectos. Esto significa que tan solo en esta zona hay factibilidad de trabajo de 74 años, si solo se considera un proyecto por predio lo cual claramente puede ser variable. Además, si sumamos que la OGP también ve aquellos proyectos de la Zona de Conservación Histórica (ZCH), que cuenta con 14.557 predios, existe una proyección laboral importante de dicha oficina solo al considerar este ítem.

Figura 6.1 Permisos de edificación por tipo de obra en la Zona Típica (2003 - 2008).



Fuente: Elaboración Equipo SEREX

Sin embargo, la OGP es clara al establecer que la rehabilitación del patrimonio no es un fin en sí mismo, sino el resultado de la aplicación de una política urbana coherente, compuesta por una serie de acciones coordinadas e integradas en la ciudad.

En ese sentido, se hace necesario establecer de manera pertinente las funciones que le son atribuibles a tal oficina y como gestionar mediante redes con sus pares municipales y demás cuerpos estatales. Esto último, sin lugar a dudas, determinará su rol como soporte fundamental en las políticas, planes y acciones referidos a la valoración cultural y patrimonial de la ciudad.

### Metodología.

Para poder realizar propuestas que guíen el marco de la gestión operativa de la OGP, de una manera puntual y según sus necesidades es fundamental realizar un diagnóstico de lo que actualmente ocurre al interior de dicho estamento municipal. Ello permitirá tener definidos con mayor precisión las prioridades y los riesgos a los que se enfrenta esta oficina considerando tanto factores externos e internos.

A partir de lo señalado el mecanismo de diagnóstico (ver anexo) a utilizar será el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Para conocer más de cerca la realidad de la OGP y lo que enfrenta en su gestión habitual con sus pares municipales y otras entidades gubernamentales, se establecerán entrevistas con los propios funcionarios de OGP y con aquellas personas pertenecientes a otras unidades pero que en sus funciones se ligan a la labor patrimonial como Asesoría Urbana, Dirección de Obras Municipales, entre otras.

Para realizar estas entrevistas se generó una pauta semi-estructurada que tiene como objetivo guiar la conversación, lo cual no impida que el entrevistado sugiera otros temas que enriquezcan las respuestas. Así, es posible determinar que esta tipología de entrevista recoge tanto características de una entrevista estructurada como de la que no lo está.

En este sentido se fija quien es el entrevistador, la temática a tratar pero a la vez existe la capacidad de que el entrevistado se exprese libremente al igual que el entrevistador enriqueciendo la exploración del tema<sup>3</sup>. Ello no desvía de la finalidad de la estructura planteada ya que el objeto de estructurar una entrevista se relaciona con el hecho que facilitan la comunicación, y donde las respuestas dadas contengan lo requerido sin tener que dilatarse en explicaciones de lo que se pretende investigar<sup>4</sup>.

Por otro lado, y como parte de lo establecido en la propuesta técnica, la idea es identificar los principales procesos con los que se desarrolla la constante labor de la OGP. Sin embargo actualmente, según información entregada por la Directora de la OGP, Paulina Kaplan, no existen tales manuales de procedimientos.

Frente a esta situación la información tendrá que ser levantada según la indagación que se pueda obtener de las entrevistas anteriormente mencionadas. Así se seguirán los siguientes pasos de levantamiento de información para esta temática<sup>5</sup>:

- Elaborar un mapa o diagrama de las actividades más relevantes que componen el proceso. Este diagrama debe presentar la conectividad de las actividades (secuencia) y los responsables de realizarlas.
- Describir las actividades identificadas a partir del diagrama, especificando qué se hace en cada una de ellas, señalando cuáles son sus entradas y salidas (flujo entre actividades). Adicionalmente, se debe caracterizar las actividades y sus flujos mediante la medición de variables cuantitativas.
- Identificar instancias de decisión o condicionantes que puedan alterar el curso del proceso, esto es, situaciones en las que de ocurrir cierta condición, habrá que decidir por una u otra alternativa a seguir.
- Finalmente, si se trata de un proceso que requiere información de otras instituciones, el diagrama de actividades debe exhibir claramente esta interacción, y los responsables respectivos.

Para elaborar los diagramas se utilizarán simbologías fáciles de comprender y que resuman todos los actores involucrados en el proceso.

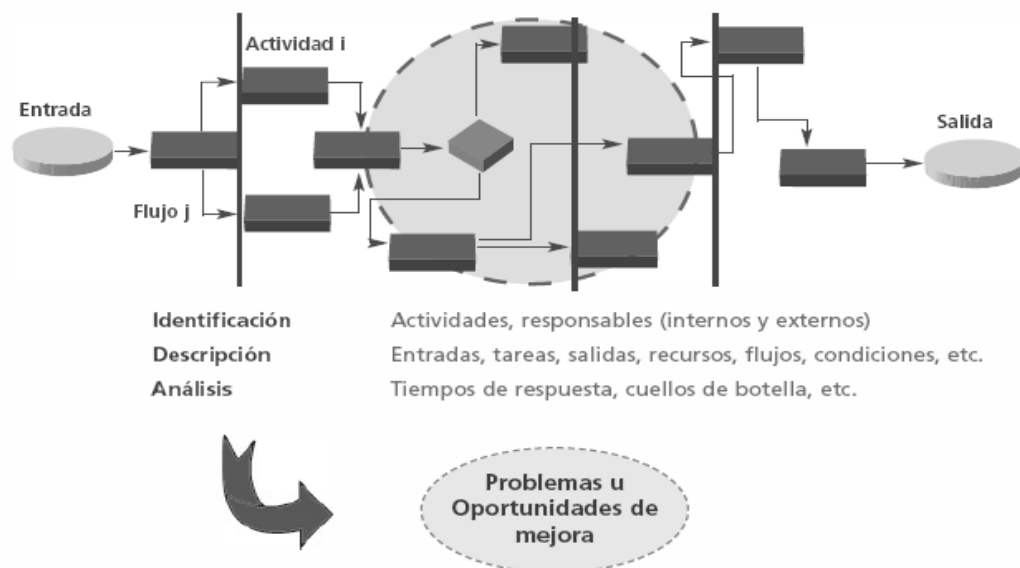
---

<sup>3</sup> Aldridge & Levine, 2003.

<sup>4</sup> Salcedo, 1985.

<sup>5</sup> Información obtenida en la guía metodológica 2008 del sistema de gobierno electrónico, PMG. Disponible en [www.estrategiadigital.gob.cl](http://www.estrategiadigital.gob.cl) en junio 2008.

Figura 6.2: Diagrama de flujo del proceso<sup>6</sup>  
Responsable k



Fuente: [www.estrategiadigital.gob.cl](http://www.estrategiadigital.gob.cl)

Cuando aquellos procesos relevantes en la actual gestión de la OGP queden sintetizados en diagramas, la idea es poder identificar cuales son los principales problemas a los que se enfrenta cada tramite. Para realizar este análisis, se debe estudiar cada proceso seleccionado de acuerdo con los parámetros que caractericen de mejor forma su operación, los que se deben definir según la realidad del proceso en cuestión. En términos generales los parámetros básicos de evaluación son:

- Tiempo de respuesta (demora innecesaria y/o recurrente).
- Cuellos de botella.
- Volumen de operaciones (nivel de actividad).
- Mecanismos actuales ineficientes.
- Tasa de errores, reclamos y/o retrasos.
- Número excesivo de controles (visaciones, firmas, autorizaciones).
- Agregación o desagregación excesiva de actividades.
- Registro y accesibilidad a la información generada durante el proceso (escasa transparencia o escasa posibilidad de seguimiento).
- Recursos utilizados para el desarrollo del proceso (recursos subutilizados, obsolescencia, costos, etc.)

Una vez que se han analizado los procesos seleccionados, obteniendo como resultado la determinación de los problemas que los afectan, es necesario elaborar una propuesta de modificaciones que mejore el estado actual del proceso. El objetivo de este paso, es ampliar el espacio posible de soluciones, abordando directamente las fuentes de cada uno de los problemas o las oportunidades de mejora detectados y listados en el punto anterior, justificando debidamente aquellos casos en que existan problemas u oportunidades de mejora que no serán abordados.

Evidentemente, pueden existir propuestas de modificaciones que abarquen más de un problema u oportunidad de mejora. Asimismo para elaborar esta síntesis se hace relevante la opinión de los actores involucrados en los procesos.

<sup>6</sup> Información obtenida en la guía metodológica 2008 del sistema de gobierno electrónico, PMG. Disponible en [www.estrategiadigital.gob.cl](http://www.estrategiadigital.gob.cl) en junio 2008

Cuadro 6.2: Sinterización de los problemas en los procesos y eventuales mejoras

Problema	Oportunidad de Mejora	Propuesta (Alcance y Producto Entregable)	Beneficios Esperados	Manera de Formularlo
Problema 1				
Problema 2				
Problema 3				

Fuente: Equipo SEREX

En suma, todas estas metodologías permitirán generar propuestas de cambio que se ajusten a la realidad Municipal. Con esto, la factibilidad de su posterior aplicación aumentará a medida que el compromiso político y administrativo sea consistente con los resultados de este análisis.

### 6.1. Caracterización del Municipio.

Para comprender el contexto en que se desenvuelve la OGP se hace fundamental entender a grosso modo como opera la Municipalidad de Valparaíso. En este sentido se hace prioritario conocer la misión/visión institucional y el organigrama que permitirá dejar claro los niveles jerárquicos y aquellas unidades con las cuales la OGP pudiere relacionarse.

Para conseguir un mejor acercamiento en la operatoria de la Municipalidad se darán a conocer las funciones y objetivos que la Ordenanza Municipal adjudica a tales reparticiones, así como también los principales objetivos que tanto el PLADECO como el Proyecto de Modernización Municipal tienen.

Posteriormente se realizará una descripción netamente de la OGP definiendo su estructura organizativa interna, las funciones, los objetivos y las metas que guían su accionar. Con todo ello, se han estructurado las relaciones laborales con las cuales el funcionamiento de la OGP hace frente a las necesidades diarias propias y de sus usuarios.

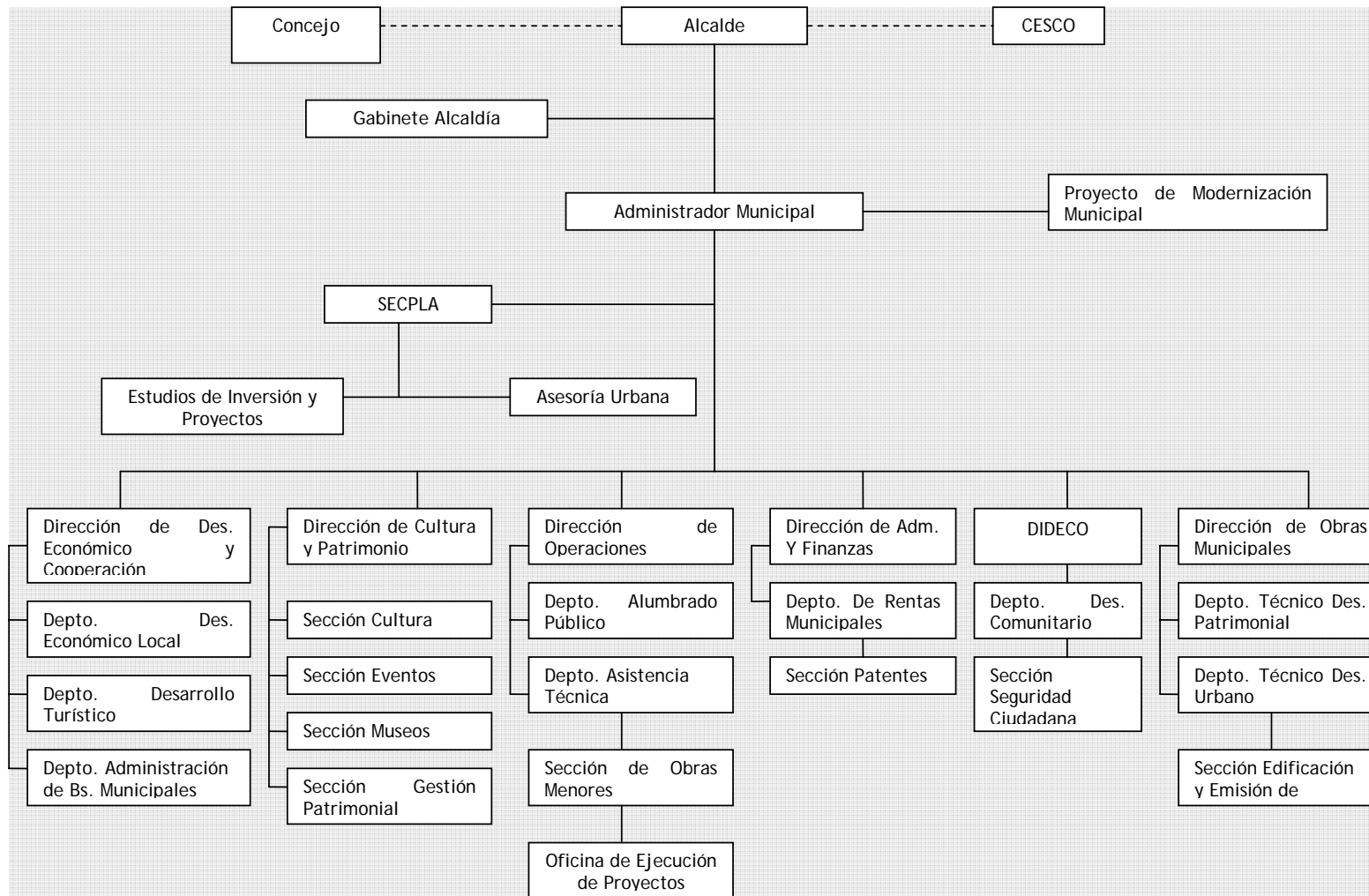
#### Misión/Visión Municipal.

Se ha establecido como imagen-objetivo para Valparaíso: "Valparaíso Primero Siempre". Valparaíso, Centro innovador, integrado al mundo, abierto al conocimiento, la cultura y el patrimonio, fundado en su capital humano.

Es dentro de este contexto que el Municipio elaboró un plan a desarrollar en un plazo de 10 años. Dicho plan se desglosa en una serie de políticas que mediante diversos proyectos pretenden plasmarse efectivamente tanto para la organización interna como para el bienestar de la ciudad. Así las políticas ligadas a la gestión patrimonial son:

- Valparaíso innova en su forma de administrar y organizar su gestión de ciudad; en el territorio, en la salud, en el desarrollo económico local y en el fortalecimiento del patrimonio cultural y arquitectónico de la ciudad.
- Valparaíso fundamenta el desarrollo humano sustentable mejorando eficazmente las habilidades y destrezas requeridas por la población para integrarse adecuadamente al crecimiento de la ciudad.

Estructura Organizativa del Municipio y las reparticiones relacionadas con la OGP



<b>SECRETARIA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN (SECPLA)</b>
Objetivo: Apoyar al Alcalde y al Concejo Municipal en la definición de las políticas y en la elaboración y coordinación de los planes, programas y proyectos
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Servir de secretaria técnica permanente del Alcalde, del Concejo, del Administrador Municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna. Efectuar el análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales. Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos e inversiones que se realicen en la ciudad con fondos externos (internacionales) e informar sobre estas materias al Alcalde, al Concejo y a los Organismos Internacionales pertinentes, según los plazos establecidos.
<b>Asesoría Urbana</b>
Objetivo: Asesorar al Alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo urbano
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Estudiar, elaborar y/o gestionar el PRC y mantenerlo actualizado, promoviendo las modificaciones necesarias. Proponer al Alcalde y al Concejo proyectos de ordenamiento territorial, compatibilizados con el PLADECO y el Desarrollo Regional. Proponer al Alcalde y al Concejo proyectos de remodelación y conservación de espacios públicos y vialidad, para promover el desarrollo urbano de la comuna. Generar y/o gestionar la elaboración de un plan de ordenamiento territorial para la comuna.
<b>Departamento de Estudios de Inversión y Proyectos</b>
Objetivo: Verificar las necesidades de desarrollo de la ciudad y formular, evaluar y ejecutar las obras correspondientes y hacer el seguimiento de las obras que se estén ejecutando en la ciudad con fondos internacionales.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Elaborar proyectos municipales de construcción y urbanización. Supervisar la formulación de los proyectos municipales de construcción y urbanización. Realizar el seguimiento de los planes, programas, proyectos e inversiones que se realicen en la ciudad con fondos internacionales e informar sobre estas materias al Alcalde, Concejo y a los Organismos Internacionales pertinentes, según los plazos establecidos.
<b>Sección de Proyectos y Programas Nacionales</b>
Objetivo: Realizar la formulación de proyectos de inversión en relación a las distintas alternativas de financiamiento.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Formular los proyectos municipales de construcción y urbanización. Preparar los antecedentes y especificaciones técnicas correspondientes. Efectuar diagnóstico territorial de la comuna determinando el déficit de infraestructura, además de evaluar el proceso de desarrollo. Estudiar la rentabilidad económica y social de las diversas proposiciones que formulen las unidades municipales.
<b>Plan de Desarrollo Comunal (2002)</b>
Objetivo Estratégico 2.2: Revalorizar e instaurar al barrio como eje de acción y núcleo de expresión patrimonial, promoviendo el trabajo intersectorial, transversal e interdisciplinario en el tratamiento de las temáticas.
Objetivo Estratégico 2.6: Planificar, promover y conducir acciones tendientes a la conservación, preservación y desarrollo del patrimonio edificado, urbano, social y cultural constituyente del casco histórico de Valparaíso.

<b>DIRECCIÓN DE OBRAS MUNICIPALES (DOM)</b>
Objetivo: Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan la edificación en el territorio comunal.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la LGUyC, PRC y las ordenanzas correspondientes. Fiscalizar las obras en uso a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan. Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna. Ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural.
<b>Departamento Técnico de Desarrollo Patrimonial (NO OPERATIVO)</b>
Objetivo: Proponer y desarrollar técnicamente las acciones que permitan la recuperación y conservación de los edificios, monumentos y espacios públicos comprendidos en el espacio declarado Patrimonio de la Humanidad.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Proponer y desarrollar el plan de recuperación de los edificios, monumentos, espacios públicos y otros que se encuentran relacionados con el patrimonio de la ciudad de Valparaíso. En coordinación con la SECPLA y sección de gestión patrimonial establecida en la Dirección de Cultura y Patrimonio, priorizar necesidades de inversión en el sector patrimonial.
<b>Sección Técnica Patrimonial ( conocida también como UTP, NO OPERATIVO)</b>
Objetivo: Ser el soporte técnico en la ejecución de proyectos de conservación y restauración del patrimonio de la ciudad.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Proponer y desarrollar el plan de recuperación de los edificios, monumentos, espacios públicos y otros que se encuentran relacionados con el patrimonio de la ciudad de Valparaíso. En coordinación con la SECPLA y sección de gestión patrimonial establecida en la Dirección de Cultura y Patrimonio, priorizar necesidades de inversión en el sector patrimonial.
<b>Departamento Técnico de Desarrollo Urbano</b>
Objetivo: Fiscalizar los proyectos de subdivisiones loteos y urbanización en general, aplicando las normas legales y técnicas correspondientes y verificar las necesidades urbanas, proyectar y ejecutar las obras correspondientes.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Aprobar los proyectos de urbanización y construcción que se realicen en las áreas. Otorgar los permisos y certificados correspondientes. Recibir obras y autorizar su uso. Elaborar los proyectos municipales de construcción y urbanización.
<b>Sección Edificación y Emisión Informes Técnicos</b>
Objetivo: Estudiar y verificar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias de las solicitudes de obras de construcción en la comuna, sean de edificación, ampliación, remodelación, etc.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Aprobar los proyectos de urbanización y construcción, que se realicen en las áreas. Otorgar los permisos y certificados correspondientes. Recibir las obras y autorizar su uso. Elaborar los proyectos municipales de construcción y urbanización. Preparar los antecedentes y especificaciones técnicas correspondientes.



<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO CULTURAL Y PATRIMONIO</b>
Objetivo: Potenciar y crear una base de recursos que sustenten una oferta y un programa cultural con un sello de identidad para la ciudad.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Políticas de conservación y fomento del patrimonio cultural y de su correspondiente industrial, así como, dar cumplimiento a las obligaciones y tareas con ocasión de la designación de CIUDAD PATRIMONIO de la HUMANIDAD y el seguimiento y control de las acciones emprendidas.
<b>Sección de Gestión Patrimonial (OGP)</b>
Objetivo: Gestionar recursos a nivel nacional e internacional que permitan la ejecución de proyectos que velen por la conservación y restauración del patrimonio de la ciudad.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Diseñar y coordinar los eventos culturales y gestionar recursos que permitan la ejecución de proyectos que velen por la conservación y restauración del patrimonio de la ciudad en coordinación permanente con DOM, SECPLA y Asesoría Urbana. Realizar acciones que contribuyan a poner en valor el patrimonio de la ciudad. Desarrollar vínculos permanentes con los diferentes actores interesados en el desarrollo patrimonial de la ciudad y articular acciones en conjunto en el mismo sentido. Promover la conservación y el rescate del patrimonio cultural. Propender a la protección y resguardo de los bienes y monumentos nacionales de incidencia comunal.
<b>Sección Cultura</b>
Objetivo: Gestionar acciones y recursos que desarrollen y promuevan la actividad cultural de manera permanente en la ciudad.
<b>Sección Eventos Culturales</b>
Objetivo: Diseñar, programar, dirigir y supervisar los eventos artísticos y culturales que realice la Municipalidad.
<b>Sección Museos, Galería y Escuela de Bellas Artes</b>
Objetivo: Diseñar e implementar políticas, programas y actividades tendientes a dar contenido al desarrollo de la actividad cultural de la ciudad, específicamente en el área de las expresiones plásticas a través de su Escuela de Bellas Artes, de los museos municipales y de su Galería municipal de arte.

Como se puede evidenciar la DOM traspaso las funciones de la antigua UTP y el Departamento Técnico de Desarrollo Patrimonial a lo que actualmente es la OGP. Con ello, la gestión patrimonial se ha visto mermada a favor del soporte técnico necesario para la ejecución de proyectos de conservación y restauración del patrimonio de la ciudad.

A su vez aquellas funciones de la UTP relacionadas con la generación de un plan de desarrollo y recuperación patrimonial han sido encomendadas al presente PDGPV.

<b>ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL</b>
Objetivo: Colaborar directamente con el Alcalde en la Administración del Municipio, integrado y coordinando las distintas actividades internas desarrolladas por las unidades, en pos del mejoramiento permanente de la gestión municipal.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Velar por el adecuado cumplimiento de la gestión y ejecución técnica de las políticas, planes y programas de la Municipalidad. Coordinar las acciones para el cumplimiento de las funciones de la estructura organizacional y los futuros cambios y ajustes que ésta requiera. Colaborar en la planificación y coordinación con las Directrices Municipales pertinente, medidas tendientes a prevenir riesgos y solucionar problemas derivados de una situación de emergencia. Coordinar y controlar los planes y programas de fiscalización en materia de tránsito, obras y patentes comerciales, industriales, profesionales y alcoholes.
<b>Proyecto de Modernización Municipal<sup>7</sup></b>
Objetivos Específicos: Fortalecer la gestión del patrimonio cultural y el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados por la Municipalidad de Valparaíso a sus ciudadanos, bajo criterios de sustentabilidad económica y participación ciudadana en las decisiones comunales (Gov. De Chile-AGCI-UE). Reorganizar y fortalecer el Municipio de Valparaíso con énfasis en su gestión financiera de planificación y gestión urbano-patrimonial, con el objeto de que éste tenga las capacidades para liderar el proceso de revitalización y desarrollo urbano (Gov. Chile-ValpoMio-BID).

<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICA Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL</b>
Objetivo: Potenciar el crecimiento económico de la ciudad, en todos sus niveles, fortaleciendo y expandiendo los vínculos internacionales que potencien el desarrollo de Valparaíso.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Desarrollar y gestionar acciones y recursos destinados a la promoción del turismo patrimonial y cultural a nivel local, nacional e internacional, así como crear y formalizar vínculos que faciliten la inversión turística en la ciudad.
<b>Departamento Desarrollo Económico Local</b>
Objetivo: Promocionar e impulsar el desarrollo económico productivo de Valparaíso.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Elaborar políticas y proyectos para el desarrollo productivo local. Promover acciones tendientes a la generación de un desarrollo económico y local sostenido, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con otros actores relevantes de la comuna o externos. Organizar y mantener servicios para apoyar las actividades e inversiones en la comuna.
<b>Departamento Desarrollo Turístico</b>
Objetivo: Desarrollar y gestionar acciones y recursos destinados a la promoción del turismo patrimonial y cultural a nivel local, nacional e internacional, así como crear y formalizar vínculos que faciliten la inversión turística en la ciudad.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Gestionar recursos a nivel nacional e internacional para la ejecución de proyectos específicos de promoción turística de la comuna. Realizar acciones a nivel nacional e internacional que posicionen a la ciudad como destino turístico. Organizar y mantener servicios para apoyar las actividades e inversiones turísticas en la comuna.
<b>Departamento Administración de Bienes Municipales</b>
Objetivo: Supervisar, controlar y fiscalizar las diferentes concesiones de bienes y espacios públicos entregadas por la Municipalidad a particulares.

<sup>7</sup> Según la Síntesis del Plan de Modernización de la Municipalidad del 2007.

Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Administrar los ascensores municipales y fiscalizar aquellos que se encuentran en concesión. Velar por el correcto cumplimiento de las condiciones establecidas en las concesiones de espacios públicos sujetos a administración municipal que sean entregadas a particulares.

#### DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Objetivo: Procurar la óptima provisión, asignación y utilización de los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos para el funcionamiento municipal.

##### Departamento de Rentas Municipales

Objetivo: Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales reglamentarias y ordenanzas que regulan las actividades económicas, ya sea directamente o a través de sus unidades.

Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Coordinar permanentemente con la Dirección de Obras Municipales, en relación al procedimiento de patentes.

##### Sección Patentes

Objetivo: Otorgar patentes comerciales, industriales, de alcoholes y publicidad y determinar los traslados, transferencias, anulaciones o modificaciones y el cumplimiento de las normas regulatorias.

Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Recepcionar, tramitar y resolver todo tipo de solicitudes relacionadas con patentes Comerciales, Industriales, Profesionales y de Alcoholes de la comuna, velando por el cumplimiento de los requisitos exigidos y las normas legales y reglamentarias vigentes para cada una de ellas.

#### DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO

Objetivo: Asesorar al Alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo comunitario y social de la comuna, considerando su integración y participación en la comuna organizada.

Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación en el Municipio. Proponer un trabajo territorial en conjunto con los actores comunales, optimizando recursos. Asesorar al Alcalde, al Concejo y demás organismos que corresponda en materia de desarrollo comunitario y social.

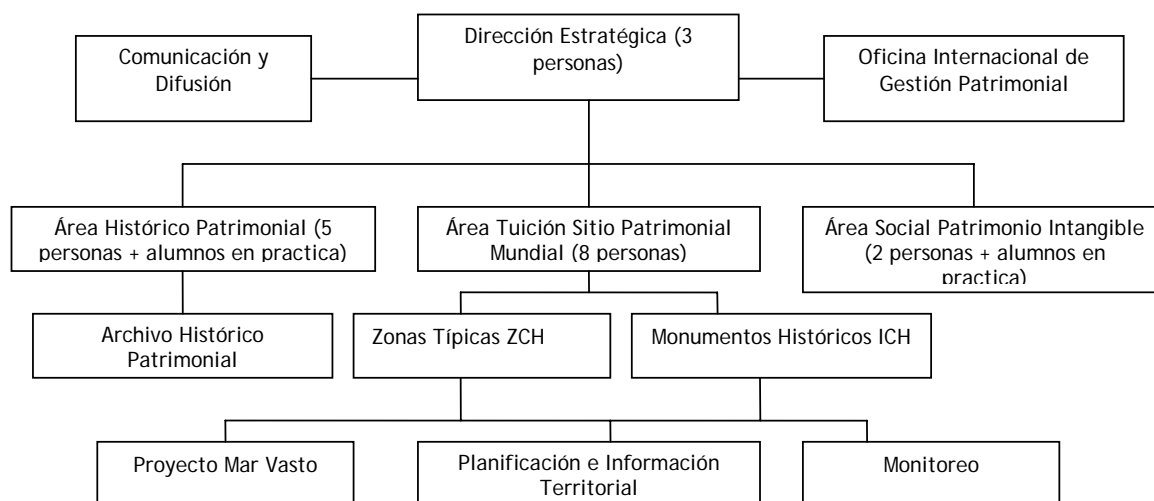
##### Departamento de Desarrollo Comunal

Objetivo: Promover la organización, consolidación y participación activa de las organizaciones comunitarias y de los vecinos en general, en el desarrollo de la comuna promoviendo la identidad de vida de barrio entre los habitantes de la ciudad promoviendo la autogestión de los mismos y desarrollando acciones conjuntas en pos de la seguridad ciudadana.

Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Desarrollar acciones de acompañamiento y orientación para que la comunidad organizada desarrolle identidad de barrios y realice propuestas para el mejoramiento de estos. Realizar un trabajo territorial en conjunto con los actores comunales, optimizando recursos. Fomentar la participación y responsabilidad de la comunidad y las familias, en la ejecución de programas territoriales dirigidos a ellas.

<b>DIRECCIÓN DE OPERACIONES</b>
Objetivo: Realizar la acción operativa en terreno de la Municipalidad para la ejecución de planes y programas institucionales.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Coordinar los recursos humanos y materiales con que cuenta la Municipalidad, para enfrentar situaciones de emergencia. Ejecutar programas que apunten al hermoseamiento urbano de la ciudad desarrollando un trabajo conjunto con la comunidad organizada, pintura de fachadas, remodelación de escalas, etc.
<b>Departamento Alumbrado Publico</b>
Objetivo: Velar por el adecuado funcionamiento de los sistemas de alumbrado publico de la comuna.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Llevar un catastro actualizado de los sistemas del alumbrado público de la ciudad. Fiscalizar y velar por el cumplimiento de la mantención, reparación y reposición de los mismos.
<b>Departamento Asistencia Técnica</b>
Objetivo: Apoyar las diferentes situaciones de necesidad manifiesta que afecten a la comuna.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Coordinar los recursos humanos y materiales con que cuenta la Municipalidad, para enfrentar situaciones de emergencia.
<b>Sección de Obras Menores</b>
Objetivo: Responder las solicitudes de obras urbanas menores realizadas por la comunidad.
Funciones Relacionadas con el Patrimonio: Apoyo de personal y de técnicos para la gestión municipal, relacionado a las ampliaciones, reparaciones de inmuebles y para otras unidades. Ejecución y mantención de obras de uso publico: muros de contención, escalas, barandas, defensas camineras, etc.

## 6.2 Estructura Organizativa OGP



### - Principales Objetivos

Cada área en la que subdivide la OGP ha establecido sus propios objetivos, que se detallan a continuación:

#### *Área Tuición Sitio del Patrimonio Mundial.*

- Establecer una metodología para la gestión, ingreso, revisión y aprobación de proyectos en inmuebles, de manera coordinada con los organismos que tienen competencia. Lograr que los proyectos no sólo den cumplimiento a las normas específicas a las cuales se encuentran sujetos, sino que además a conseguir que la iniciativa represente un real aporte a la recuperación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico de Valparaíso."

#### *Área Social Patrimonio Intangible.*

- Generar proyectos de desarrollo urbano, social, patrimonial, cultural y económico local en completa convergencia con las percepciones y opiniones de los actores vinculados directamente con el territorio intervenido, caracterizando y sistematizando la percepción de la ciudadanía en términos de su evaluación y proyección, para el fortalecimiento de la identidad patrimonial de Valparaíso.
- Implementar una metodología de participación ciudadana patrimonial en todos los territorios donde la disponibilidad de profesionales de la OGP lo permita, de acuerdo a la programación establecida para la Zona Sitio del Patrimonio Mundial de Valparaíso. Se contempla igualmente diseñar el programa de Patrimonio Intangible de Valparaíso, en el marco de los proyectos BID que la ciudad de Valparaíso se encuentra implementando para fortalecer su capital social, cultural, económico, turístico y patrimonial.
- Aplicar método de participación ciudadana en Barrio Puerto, Cerro Santo Domingo, Cerro Cordillera, Cerro Alegre, Cerro Concepción, Plaza Sotomayor y Plaza Aníbal Pinto; Formar mesa técnica de participación ciudadana con los actores públicos y privados vinculados al desarrollo sustentable de cada comunidad o barrio intervenido; Difundir las actividades de participación ciudadana realizadas en todos los medios que sean solicitadas. Pueden ser medios comunitarios, académicos, centros de investigación, etc."

### *Área Histórico Patrimonial.*

- Crear conciencia Histórica a los Ciudadanos, salvaguardando la identidad porteña; Contribuir al Conocimiento de la Historia y Cultura de Valparaíso y Brindar Asesoría Histórica.”

### Metas de la OGP.

Entre las metas destacan:

- Llegar a tener un buen archivo histórico de Valparaíso.
- Plan Director de Gestión Patrimonial en Valparaíso que dará las directrices para tener una imagen objetivo de lo que se quiere en Valparaíso ya sea en el ámbito tangible e intangible.
- Aprobación y revisión de proyectos de inversionistas en el área patrimonial y todo Valparaíso.
- Monitoreo del Sitio del Patrimonio Mundial.

Ahora bien, tales objetivos y metas planteadas han sido manifestados como buenas intenciones pero han podido concretarse en diferentes grados. Así, tales objetivos se podrán contrarrestar con las funciones que los propios entrevistados de manera directa han expresado.

En este sentido, es curioso observar que en la cuenta pública 2007 el área de Tuición Sitio del Patrimonial Mundial plantea como objetivos solo aquellos relacionados con la revisión de proyectos, cuando el personal de dicha área visualizan y realizan más acciones que las dispuestas. Por otro lado, en referencia a esta misma área de trabajo, ellos plantean como meta la aprobación y revisión de proyectos de inversión no solo del sitio patrimonial sino que también de todo Valparaíso, cuestión que se comprende en el contexto de que actualmente revisan proyectos en la ZCH y en ICH fuera de la zona establecida.

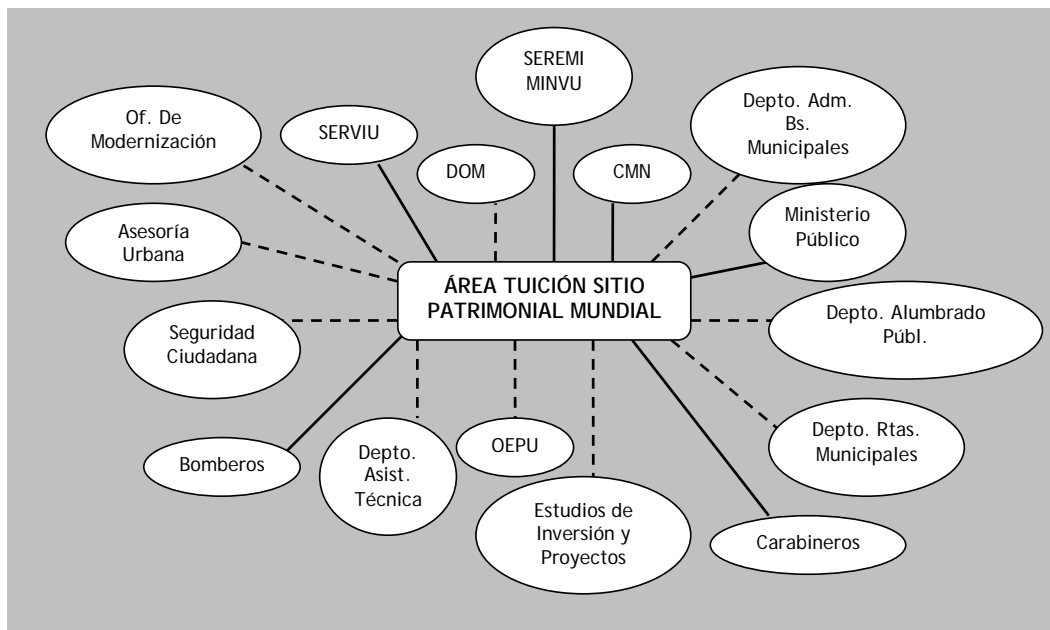
Otro asunto que es necesario recalcar, es que el Área de Patrimonio Intangible define una serie de objetivos, los cuales una vez que se conoce la capacidad física, tecnológica y humana queda una sensación de sobrecarga auto impuesta. En este sentido el objetivo principal que han trabajado en estos tres años “es principalmente desarrollar procesos de participación ciudadana sustentables con la gente, que nos crean, generar confianzas con los vecinos.” Lo que claramente va acorde a los tiempos y recursos disponibles.

Entonces, a lo que se va con lo señalado es que es de suma importancia que los objetivos que se persigan en las distintas áreas de trabajo al interior de la OGP plasmen realmente lo que se pretende lograr de manera resumida y con el cuidado de que ellos no queden obsoletos de un año a otro. Así, cabe destacar que los objetivos plasmados por el Área Histórico Patrimonial, aun cuando también denotan una sobrecarga de trabajo, permiten expandir este objetivo a lo largo de tiempo.

### Relaciones laborales según área de trabajo de la OGP

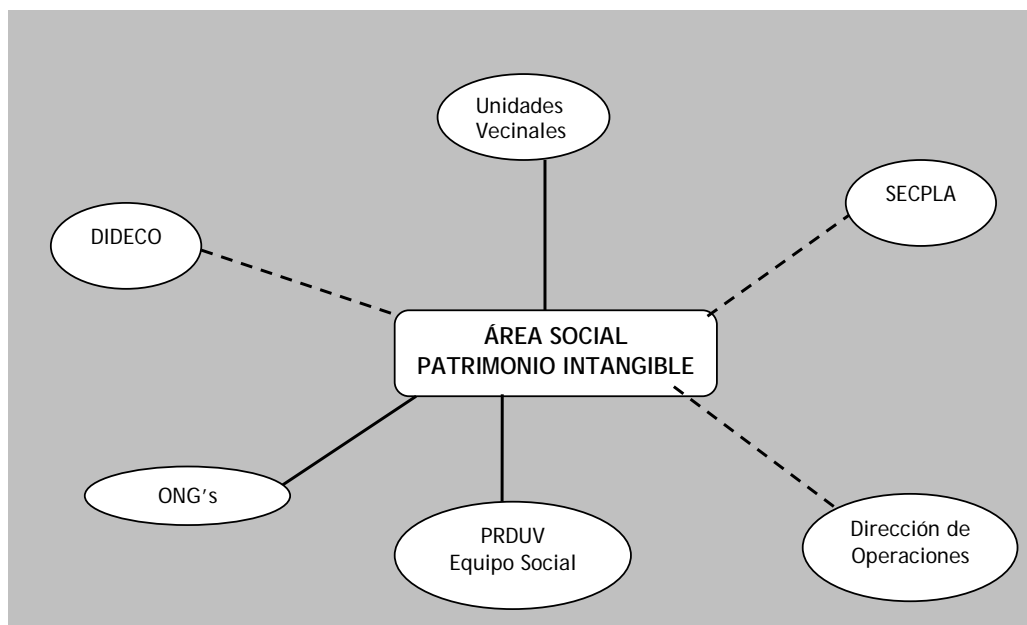
*Área Tuición Sitio Patrimonial Mundial:* En este ámbito de actividades que realiza la OGP actualmente trabajan 7 personas. Las cuales tienen que desarrollar, según lo que ellos mismo han establecido, los siguientes aspectos: proyectos urbanos, proyectos de inversión, espacios públicos, planificación e información territorial, monitoreo normativas, plan director. Para esto debe relacionarse tanto con entidades intra municipales como extra municipales.

Como se pudo evidenciar en el organigrama interno de la oficina, esta área de trabajo es bastante compleja debido a que trabaja en varios temas en los cuales los niveles de intervención del sitio traen algún grado de modificación a lo actualmente existente. Sin embargo, pese a que la OGP fue pensada para velar por el tema patrimonial como consecuencia de la denominación dada por la UNESCO, el trabajo continuo hace tres años hace entrever la necesidad de que la esta oficina no solo se circunscriba a la zona típica. De esta forma también se ha hecho participe de analizar proyectos en las ZCH y los ICH fuera del área declarada.



- - - - . Son entidades municipales que se relacionan con el área en cuestión pero que no existe una relación formalmente establecida.
- Son entidades extra municipales ya sean de nivel central u otro tipo de organismos.

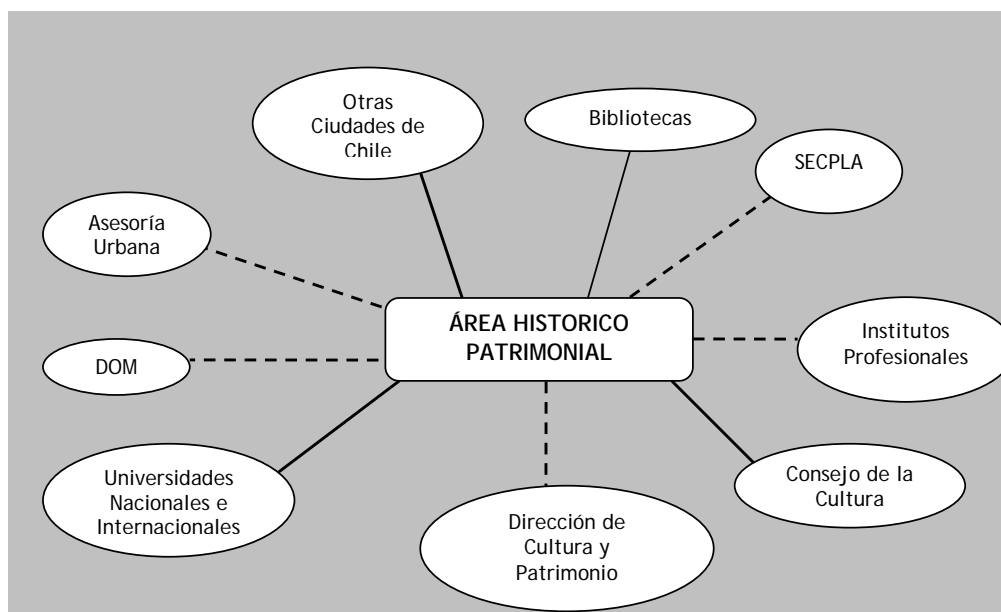
*Área Social Patrimonio Intangible:* En estos momentos esta área de trabajo recae en dos personas, las cuales han tenido que recurrir en ocasiones a alumnos en práctica para poder sobrellevar la carga de trabajo. Ahora bien, el cometido de ellos es principalmente la participación ciudadana, el proyecto de patrimonio intangible y el plan director. Según lo recopilado, interactuarán con diversas reparticiones municipales según las necesidades que se presenten.



- - - - . Son entidades municipales que se relacionan con el área en cuestión pero que no existe una relación formalmente establecida.
- Son entidades extra municipales ya sean de nivel central u otro tipo de organismos.

*Área Histórico Patrimonial:* Actualmente esta área desarrolla sus labores gracias a 5 personas, de las cuales 3 son trabajadores provenientes de los Programas de Generación de Empleo (PGE) que han sido capacitados para las tareas que tienen que desarrollar. Además, también se ha tenido que recurrir en ocasiones a alumnos en práctica para poder sobrellevar la carga de trabajo.

Ahora bien, el cometido es principalmente concretar un patrimonio documental de la ciudad de Valparaíso y que esté al servicio de los investigadores, educadores, ciudadanos, etc. De este modo, para cumplir con ello, se relaciona con toda entidad que solicite los servicios de esta área pero primordialmente esto ha sido con las que a continuación se muestran.



- - - - Son entidades municipales que se relacionan con el área en cuestión pero que no existe una relación formalmente establecida.
- Son entidades extra municipales ya sean de nivel central u otro tipo de organismos.

### 6.3 Diagnóstico FODA de la OGP.

- Análisis Externo

El primer paso, para generar el diagnóstico en la OGP, es establecer los escenarios externos en los que se inserta la gestión de la oficina en cuestión. Esto dará una visión más acabada de la realidad municipal y de la relación con otras entidades gubernamentales. Esto permitirá comprender y determinar cuáles son amenazas y oportunidades a la labor que se lleva a cabo al interior de la OGP.

#### Continuidad Política.

Cuando la Ciudad de Valparaíso adquiere la calificación de Patrimonio de la Humanidad, las autoridades locales poco a poco van dándose cuenta de la necesidad de contar con una institucionalidad que se encargue de velar por la gestión patrimonial. En este sentido surge la OGP con gran apoyo del Alcalde Cornejo y su Gabinete. Pese a que el cargo de director de la Oficina es de confianza absoluta del Alcalde, las tareas que se realizan son de tal nivel de especialización técnica que difícilmente las labores se verán interrumpidas si ganase la Alcaldía otra coalición



política. De esta manera no debiese cambiar el trabajo que se esta haciendo por cambios políticos, siendo los criterios técnicos en la materia los que primen.

### Recursos Económicos

La Municipalidad de Valparaíso al 2007 contaba con un presupuesto de algo más de (M\$) 18.000.000 siendo ese año el Resultado del Ejercicio de (M\$) 2.424.825 positivo lo que muestra un claro camino hacia el orden administrativo contable. Pese a ello, la situación financiera del Municipio sigue siendo deficitaria ya que las obligaciones extra presupuestarias son demasiado acrecentadas a lo que se suma que aquellas obligaciones propias también sobrepasan los ingresos.

Hay que remarcar el hecho que el personal que opera en la OGP, actualmente (prácticamente en su totalidad), no se ve afectada por la realidad presupuestaria municipal, puesto que sus honorarios son cancelados con cargo a los fondos entregados por el BID y el Gobierno de Chile para todo lo que son labores de promoción y resguardo del patrimonio. Sin embargo, esta modalidad de contratación ha traído algunas complicaciones de tipo administrativas a la gestión municipal, la cual ha visto envuelta en revisiones por parte de la Contraloría General de la Republica.

Además, hay que agregar el hecho que el 2010 se termina el fondo denominado BID por lo que es necesario elaborar una propuesta de cómo absorber los sueldos y demás gastos de manera factible para el Municipio. En este aspecto el Alcalde Cornejo estuvo trabajando en un proyecto relacionado con darle un "nuevo trato presupuestario" a la ciudad de Valparaíso considerando su denominación como Patrimonio de la Humanidad.

### SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE 2007<sup>8</sup>

	MUNICIPAL
Saldo de cuentas corrientes	1.025.791.023
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>1.025.791.023</b>
<b>OBLIGACIONES PRESUPUESTARIAS</b>	<b>1.775.293.824</b>
- Obligaciones Devengadas Pendientes de Pago (2)	1.113.741.919
- Obligaciones no devengadas	430.560.383
- Deudas SENAME	0
- Otros Proveedores OC	230.991.522
<b>OBLIGACIONES EXTRAPRESUPUEST.</b>	<b>4.037.970.205</b>
- Retenciones de Impuestos	12.301.148
- Retenciones Instituciones de Previsión y Salud	96.828.072
- Otras retenciones y descuentos a trabajadores	61.518.870
- Otras : convenios con proveedores	3.760.481.625
- Otras convenio FCM	106.840.490
<b>TOTAL OBLIGACIONES</b>	<b>5.813.264.029</b>
<b>DÉFICIT DE LIQUIDEZ FINANCIERA</b>	<b>-4.787.473.006</b>

<sup>8</sup> Según cuenta Municipal 2007

*ESTADO DE RESULTADO 2007<sup>9</sup>*

	M\$
<b>INGRESOS DE GESTION PROPIOS</b>	<b>18.099.850</b>
Ing. Gestión Propios Permanentes	18.099.850
Ingresos De Operación	12.245.875
Otros Ingresos	5.853.975
<b>GASTOS DE GESTION OPERACIONAL</b>	<b>15.317.319</b>
Gastos En Personal	6.284.944
Bienes Y Serv. De Consumo	7.139.101
Transferencias Corrientes	1.893.274
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>2.782.531</b>
<b>ING. DE GESTION NO OPERACIONAL</b>	<b>4.273.804</b>
Transferencias	4.273.804
<b>GASTOS DE GESTION NO OPERACIONAL</b>	<b>4.631.510</b>
Prestaciones Previsionales	157.114
Inversión Real	4.451.151
Transferencias De Capital	23.245
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>	<b>( 357.706)</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>2.424.825</b>

### Recursos Materiales

Como el Municipio de un momento a otro se vio en la necesidad de implementar una unidad encargada de la gestión patrimonial, tuvo que levantar físicamente esta Oficina con el mobiliario "sobrante", cuestión que hasta el instante sigue evidenciándose. Sin embargo, el Municipio en general, no se caracteriza por tener recursos materiales de gran envergadura. Asimismo, hay que destacar que existe todo un proyecto de modernización del Edificio Consistorial (donde se ubica la OGP) que es llevado por SECPLA que beneficiara también las dependencias de la OGP.

### Burocracia

Este aspecto tiene que ver con la percepción de los usuarios frente a los procedimientos por los cuales tiene que pasar un proyecto de inversión, restauración, renovación, recuperación, etc. Esta percepción dista de ser favorable en un cien por ciento porque no existe una carta de derechos y deberes del ciudadano y/o usuario, es decir, la información al usuario respecto de cómo es llevado el procedimiento y cuales son las normativas por las cuales él tiene que regirse para guiar un proyecto no son del todo claras.

Y pese a que en la OGP establecen una especie de tutoría hacia el inversionista, ello no significa que no existan ciertas suspicacias de cuales son los parámetros de evaluación y/o revisión de un proyecto ya que, como se mencionó anteriormente, no hay un formulario tipo que indique detalladamente todos los requerimientos necesarios para una correcta presentación de los proyectos.

<sup>9</sup> Según cuenta Municipal 2007

## **Conflictos Internos**

Los funcionarios de las unidades municipales que se relacionan en el que hacer diario con la OGP no manifiestan mayores grados de conflicto, estableciéndose incluso distintas mesas técnicas de trabajo. Lo que si esta latente son las dificultades derivadas, mayormente, de la visión respecto a como revitalizar la ciudad de Valparaíso en los diferentes actores conjugando diversos interés. Esto último, sin lugar a dudas puede complicar el escenario actual, puesto que actualmente no existe una normativa actualizada y refundida de todas las regulaciones a las que debe someterse quien quiere intervenir en las zonas patrimoniales de la ciudad, estableciendo para ello las referidas mesas técnicas para los proyectos más conflictivos.

## **ONG Involucradas**

Al respecto el presente diagnostico se basara en los estudios efectuados por el equipo de trabajo, asociado a SEREX, encargado de evaluar y elaborar propuestas de participación ciudadana. Así, ellos detectaron no menos de 50 iniciativas ciudadanas referidas a promoción y proyección del patrimonio realizadas fuera del contexto de la OGP, ya sea al alero de otras reparticiones municipales o derechamente al alero de organizaciones ciudadanas (ARPA, CDU, Ciudadanos por Valparaíso, otros), todas estas labores en un nivel de desarrollo bastante destacable.

## **Niveles de Participación Ciudadana**

El Municipio hace algo más de 8 años establece una ordenanza respecto a la participación ciudadana estableciendo una serie de modificaciones en la forma de acercar la gestión municipal a la población. De esta forma surge la Oficina de Información, Reclamos, y Sugerencias, así como también establece a las Juntas de Vecinos y a las Organizaciones Comunitarias Funcionales como los nexos con la comunidad. Finalmente, también hace hincapié todo lo relacionado a la información de las decisiones que tome la autoridad.

El tema de la participación se transformó en una urgencia municipal desde que asumió el Alcalde Aldo Cornejo formándose una comisión transversal de participación ciudadana donde hay un representante de cada unidad municipal que tenga que ver con la participación. Sobre esta comisión está el comité de desarrollo estratégico que se compone de todos los directores municipales que formaron un subgrupo de participación. En este sentido el Municipio asume su rol a través de todas sus direcciones, enfatizando sus labores hacia el foco objetivo, que son las personas.

## **Respuestas a los Cambios**

Respecto a la temática patrimonial, el Municipio en general no ha asumido del todo lo que implica el conceptuar a la ciudad de esta manera. Cuando mucho comprenden que se creo la Oficina como parte de lo que significa ello, y pese a que se han hecho un par de capacitaciones más bien informales, no se ha realizado una capacitación interna a los funcionarios respecto del trasfondo que conlleva ser patrimonio de la humanidad para la gestión propia del Municipio.

## **Condiciones Laborales**

Actualmente, el Municipio consta de 895 funcionarios entre los que cuentan los con condición de Planta y los A Contrata. Además, hay que tener presente que existe una cantidad considerable de trabajadores relacionados con el Municipio que son a Honorarios y que no son considerados como funcionarios municipales. Cabe destacar que en esta última condición se encuentra la mayoría de las personas que trabajan en la OGP, donde tan solo dos personas son funcionarios municipales. En este sentido, hay que dejar claro que el Municipio de Valparaíso cuenta con personal a Honorarios financiados con recursos propios pero no es el caso de la OGP. Lo que claramente genera incertidumbre frente a nuevos escenarios por parte del personal.

Cuadro 6.3: Tabla de Análisis de Oportunidades y Amenazas.

Factores del Entorno	Oportunidad	Amenaza
Continuidad Política	X	
Recursos Económicos		X
Recursos Materiales		X
Burocracia		X
Conflictos Internos	X	
ONG's Involucradas	X	
Niveles de Participación Ciudadana	X	
Respuestas a los Cambios		X
Condiciones Laborales		X

Cuadro 6.4: Oportunidades/Amenazas.

Factores del Entorno	Probabilidad de Ocurrencia			Impacto			Velocidad del Cambio		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Continuidad Política	X				X			X	
Recursos Económicos		X		X				X	
Recursos Materiales			X		X				X
Burocracia		X		X				X	
Conflictos Internos		X			X			X	
ONG's Involucradas			X	X				X	
Niveles de Participación Ciudadana		X		X					X
Respuestas a los Cambios			X		X				X
Condiciones Laborales		X		X				X	

Impacto sobre el Área Estratégica

- OPORTUNIDADES

*Continuidad Política*

Probabilidad de Ocurrencia	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Alta		X	
Media			
Baja			

Este ítem se considera una oportunidad para la OGP en el sentido que como ya se hizo mención, el trabajo que se realiza es de tal especificación técnica que difícilmente la OGP desaparecerá en términos políticos - administrativos. En este sentido, la meta a plantearse para poder plasmar esta oportunidad, va ligada netamente a las labores que el actual Alcalde pudiere hacer para dejar asegurada aun mas a la OGP. De allí la importancia de que el PDGPV se transforme en el sustento técnico de la decisión política. De esta forma, hay que cimentar la idea de que cuando se declara

patrimonio de la humanidad a parte de la ciudad, la administración y gestión de ésta no debiese depender de las personas por lo hay que pensar en una estructura que perdure en el tiempo.

*Conflictos Internos*

Probabilidad de Ocurrencia	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Alta			
Media		X	
Baja			

Al respecto es importante destacar que actualmente la OGP trabaja en dos mesas técnicas al interior del Municipio y otra conjuntamente con el CMN. Así, se han podido coordinar mejor las labores que se realizan estableciendo buenas vías comunicativas con las reparticiones relacionadas al interior de la Municipalidad. De este modo, la meta es validar la forma de gestionar actual de manera formal dejándolo como una etapa más en los procedimientos a seguir por los proyectos, e informándole al Alcalde de las decisiones o acuerdos que se tomen. Sin embargo, esto no se visualiza como algo que genere impacto significativo al ya estar instaurada tal practica.

*ONG´s Involucradas*

Probabilidad de Ocurrencia	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Alta			
Media			
Baja	X		

Como se expuso, existe un considerable número de organizaciones ciudadanas relacionadas con la temática patrimonial en mayor o menor medida. Esto es un punto a considerar si entre los objetivos de la OGP esta involucrar a la población en la problemática patrimonial. Por ello, la meta tendría que enfocarse a como generar conexiones sólidas con las organizaciones ya establecidas de manera de contar con un mayor número de actores ciudadanos "aliados" con los cuales ejercer presión ante el Municipio y otras autoridades.

*Niveles de Participación Ciudadana*

Probabilidad de Ocurrencia	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Alta			
Media	X		
Baja			

Este ítem va muy ligado al anteriormente expuesto ya que a partir de actores sociales informados y activos las tareas de la OGP se verían muy facilitadas sobre todo en lo referente al monitoreo y el uso que se le da a los sitios patrimoniales. Al respecto, la meta debiese apuntar hacia la integración social en la tutoría del patrimonio de manera efectiva y directa donde los habitantes de Valparaíso hagan suya esta categorización mundial. Esto además fortalecería de manera considerable las labores que el propio Municipio ha llevado a cabo en temas participativos dándole un plus a la gestión municipal.

- AMENAZAS

*Recursos Económicos*

Probabilidad de Ocurrencia	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Alta			
Media	X		
Baja			

Este ítem se considera del alto impacto puesto que si bien es cierto la OGP recibe fondos externos para su financiamiento; éstos dejarán de percibirse en un par de años más y si el Municipio no es capaz de absorber parte del financiamiento, la OGP quedará en una situación de status quo frente a sus labores, lo que sin lugar a dudas, significaría perder la calidad de Patrimonio de la Humanidad, o incluso llegar a necesitar intervención internacional con lo cual Chile y especialmente Valparaíso quedarían muy mal vistos frente a la opinión pública nacional e internacional.

La meta por tanto sería generar propuestas de financiamiento que hagan que el Municipio asuma presupuestariamente tales gastos estableciendo un control jurídico y administrativo de las labores que se efectúan.

*Recursos Materiales*

Probabilidad de Ocurrencia	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Alta			
Media			
Baja		X	

Este punto quizás sea uno de los de menores probabilidades de cambio porque actualmente la OGP se desempeña gracias al inmobiliario dado por la Municipalidad. Si bien es cierto que éste es insuficiente o más bien precario, ha ido mejorando siendo en todo caso muy similar a la mayoría de las reparticiones municipales. Así, la meta debería encaminarse a consolidar los espacios ya obtenidos.

*Burocracia*

Probabilidad de Ocurrencia	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Alta			
Media	X		
Baja			

En la medida en que los distintos procedimientos sigan estando ligados a revisión de otras reparticiones o entidades públicas, la percepción de la ciudadanía y de quienes requieren de estos procedimientos para realizar sus proyectos de intervención urbana o arquitectónica, continuará siendo negativa en la medida que esta condición no se modifique.

Por esto la meta tendría que ir encaminada hacia una optimización y real utilización del acuerdo que generó la ventanilla única, proporcionando grandes beneficios tanto para los usuarios como para las mismas personas encargadas de velar por las normativas.

*Respuesta a los Cambios*

Probabilidad de Ocurrencia	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Alta			
Media			
Baja		X	

Los funcionarios municipales suelen caracterizarse por su resquemor a los cambios, sobre todo si consideramos que hay personas que llevan más de 10 años desempeñando las mismas funciones. En este sentido, el que el Municipio sintonice con la problemática patrimonial como visión de todas las tareas que se efectúan, se ve como algo bastante lejano. Así la meta debiese enfocarse a generar inducciones al tema para todos los niveles jerárquicos.

*Condiciones Laborales*

Probabilidad de Ocurrencia	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Alta	X		
Media			
Baja			

Frente a la realidad municipal donde existen aproximadamente 1000 funcionarios los recursos se hacen escasos. La meta debiese apuntar hacia que la OGP cuente con la jefatura como funcionario municipal. Ahora la duda que cabe es que va a pasar con todos los proyectos que se financian con el BID-Gobierno de Chile. Sin embargo, algunos en el municipio ven con bastante optimismo el que los gastos en remuneraciones que actualmente son devengados de los denominados fondos BID sean asumibles por el Municipio al considerarse como gasto operacional, dándole prioridad a quienes constantemente están trabajando en el aspecto patrimonial suprimiendo gastos secundarios.

**Cuadro 6.5: Probabilidad de Ocurrencia de las Metas Planteadas**

Escenarios	Metas	Probabilidad de Ocurrencia
Continuidad Política	Asegurar el funcionamiento de la OGP más allá de la coalición política.	Muy Probable
Recursos Económicos	Mecanismos de financiamiento acorde a la realidad del Municipio en términos presupuestarios.	Probable
Recursos Materiales	Consolidación de los espacios físicos ya ganados.	Probable
Burocracia	Optimización del uso de la ventanilla única.	Muy Probable
Conflictos Internos	Validar formalmente las mesas técnicas en las que participa la OGP.	Probable
ONG´s Involucradas	Generar conexiones sólidas y estables con las ONG´s ya establecidas.	Probable
Niveles de Participación Ciudadana	Empoderar a la ciudadanía de lo que significa ser Patrimonio de la Humanidad.	Probable
Respuestas a los Cambios	Inducción intramunicipal a la temática patrimonial.	Poco Probable
Condiciones Laborales	Que la jefatura de la OGP sea catalogada como funcionario municipal.	Probable

## - ANÁLISIS INTERNO

Para seguir desarrollando el diagnóstico previo a las recomendaciones, se hace necesario establecer cuáles son los escenarios internos en los que se desenvuelve la OGP. Esto permitirá tener más claro cuáles son las fortalezas y debilidades en la gestión diaria de la unidad.

### Capacidad de Gestión

Desde que la OGP surge como unidad al interior de la Municipalidad ha tenido que saber desarrollar sus labores dentro de dificultades de índole económica como de infraestructura. Así, esto adquiere mayor mérito al saber que el personal ha ido disminuyendo y los trabajos han aumentado. Sin embargo, al no contar con recursos humanos de planta no se califica al personal según lo establecido en el estatuto administrativo por tanto no hay una evaluación de la eficiencia y eficacia de cómo y quienes en definitiva realizan el trabajo.

### Eficacia del Trabajo en Equipo

La OGP al surgir como la entidad a cargo de los temas patrimoniales ha tenido que conformar un equipo de trabajo muy afiatado donde las capacidades se van complementando al ser un grupo interdisciplinario. En este sentido existe un equipo con compromiso por el trabajo que se está haciendo.

Además, constantemente, la OGP participa de diferentes mesas técnicas con otras unidades municipales y también con otras entidades gubernamentales de carácter central. Empero, este equipo de trabajo es visto por otras reparticiones como un grupo con visiones muy sesgadas que pueden llegar a entorpecer una fluida resolución de proyectos y/o necesidades. Por lo tanto, en la medida que se equilibren los conocimientos y la empatía organizacional conjuntamente con funciones y normativas claras, tales sesgos disminuirán.

### Experiencia y Habilidades del Personal

Respecto a las habilidades del recurso humano, estas son las adecuadas para conseguir los objetivos. Es más, la gran parte del personal tiene post grados en la materia y hay una constante capacitación en el área. Dichas capacitaciones son financiadas a través de convenios con instituciones internacionales. Sin embargo, la carga de trabajo es cada vez de mayor especificidad por lo que se está haciendo prioritario contar con profesionales de ámbitos distintos a la arquitectura.

Cabe señalar que sí se está evaluando a quienes quieren intervenir la ciudad, tendrían que también ser evaluadas las personas que trabajen en la OGP debido a que esta forma permite establecer el trabajo por metas u objetivos apuntados a mejorar la gestión, y de paso, se tiene conocimiento de las necesidades en capacitación. Asimismo, hay que comprender que la OGP no se crea con la finalidad de ser una segunda DOM, sino que complementa y asesora con sus conocimientos técnicos el trabajo de preservación del patrimonio. En este sentido, hay que tener suma cautela en no caer en actividades NO propias de una oficina de GESTIÓN.

### Suficiencia del Recurso Humano

Como para reafirmar lo anteriormente mencionado, actualmente trabajan 18 personas en la Oficina y la multiplicidad de tareas que se vienen ejecutando y las que actualmente se vislumbran, hacen que se genere esta sensación de insuficiencia técnica para cumplir con al menos los aspectos básicos planteados dentro de sus funciones. Asimismo, hay que tener presente que el éxito de la oficina depende de la tranquilidad del equipo de trabajo. Ésta se traduce en garantías laborales que fortalezcan la estabilidad, las buenas prácticas y el bienestar laboral.



### Instalaciones

Para el manejo operativo de la Oficina, el Municipio entrega la infraestructura que tenga disponible. Actualmente la OGP se encuentra ubicada en el Edificio Consistorial en el cual básicamente se concentra la gestión política, estableciéndose allí el archivo histórico y las dependencias administrativas de la OGP. Ello genera hasta cierto punto una lejanía de las demás unidades municipales que se ubican geográficamente en las otras dependencias pertenecientes al Municipio y que concentra toda la operativa administrativa. Cuestión que se vería soslayada si se pudiese implementar una conexión constante pudiendo operar sin necesidad de trasladarse físicamente para cada tema sino mas bien resolverlos de manera virtual. Así, es manifiesto a simple vista que hace falta instalaciones físicas e infraestructura adecuada, que vayan acorde con las necesidades laborales de cada área de trabajo.

### Equipamiento

La OGP por las características de su trabajo requiere de equipos tecnológicos capaces de ir a la par con las necesidades que se vayan presentando a través de los distintos proyectos a examinar, la información prioritaria a archivar, las actividades participativas, etc. En definitiva, contar con software adecuado y personal capacitado en diferentes herramientas gestoras ya sean computacionales o de manejo administrativo. Ojala estar conectados vía Intranet con las demás oficinas y especialistas técnicos para la recuperación, restauración, reconstrucción de obras nuevas, rehabilitación en el sitio del patrimonio mundial, etc.

### Fuentes de Financiamiento Externo

Esta Oficina sustenta a sus profesionales a través del ítem fortalecimiento institucional del PRDUV, que son contratos municipales con fondos del 25% BID y 75% Gobierno de Chile. La OGP a través del financiamiento externo obtiene los recursos con los cuales cancela los sueldos del personal y además postula a una serie de oportunidades en capacitación para los funcionarios que se relaciona con la temática patrimonial. En principio no habría fondos para absorber los sueldos relacionados con el componente de fortalecimiento institucional que es de donde surgen los recursos de la OGP (así como también de: algunos de SECPLA, OEPU, Oficina de Modernización, entre otras).

### Relación con la Comunidad

Según el equipo que se ha centrado en los temas de participación para elaborar el Plan Director, la relación del Municipio con la comunidad en temas de patrimonio es dispersa e inorgánica, pero sentida como necesaria por ambas partes. Dada esta condición se hace fundamental que el área encargada de la temática dentro de la OGP replantee su foco de atención ya que (como ellos mismos han visualizado) no es posible circunscribirse solo al Sitio de Tuición porque los habitantes de la ciudad están habidos de ser parte de la temática patrimonial.

Un ejemplo de esto último es lo realizado por la OGP y SEREX de manera conjunta en una intervención denominada Escuela de Verano, en la que llegaron cerca de 400 porteños (200 en la primera sesión) siendo una verdadera hazaña: "nunca se había congregado tanta gente a hablar de patrimonio al alero de una institución pública -municipio, Valpomío u otro"<sup>10</sup>. Sin embargo, lo ya realizado en este tiempo podría calificarse de valorable si la OGP tiene la capacidad de encausarse en una dirección y proyección clara y de mediano plazo.

Asimismo, la relación con la comunidad requiere de procesos continuos que estén sustentados en una orgánica y personal estable. De esta forma el Plan Marco del Municipio, en temática participativa, tiene que ser conjugable con aquello que en la materia defina el PDGPV con una fuerte difusión de lo que se ha hecho y de lo que se viene haciendo de un tiempo hasta esta parte.

---

<sup>10</sup> Juan Patricio Cáceres, SEREX UC - Paisaje Vivo, 2008.

**- CATEGORIZACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Una vez realizada una pequeña percepción respecto a como se desarrollan estos puntos primordiales para la gestión de la OGP, se esta facultado para establecer si tales capacidades son fortalezas o debilidades para la gestión interna con lo cual posteriormente se podrán establecer cuales son los puntos críticos.

Capacidad	Fortaleza	Debilidad
Capacidad de Gestión		X
Eficacia del Trabajo en Equipo	X	
Experiencia y Habilidades del Personal	X	
Suficiencia del Recurso Humano		X
Instalaciones		X
Equipamiento		X
Fuentes de Financiamiento		X
Relación con la comunidad	X	

**- EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA.**

Para desarrollar esta etapa del diagnóstico, se estimó conveniente tomar las funciones que se le entregaron a la OGP a través de la Ordenanza Municipal respecto a la organización interna de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso que comenzó a regir en Noviembre del 2005. Esto permitirá generar una evaluación donde se establecerán los puntos críticos (aquellas debilidades más notorias) y los puntos favorables (aquella fortaleza principal). Con esto y los resultados del análisis externo se generará la posterior matriz FODA desde la cual se desprenden los factores a considerar.

<i>OBJETIVOS DE LA UNIDAD</i>	Gestionar recursos para la ejecución de proyectos que velen por la conservación y restauración del patrimonio.	Realizar acciones que contribuyan a poner en valor el patrimonio de la ciudad.	Desarrollar vínculos permanentes con los diferentes actores interesados en el desarrollo patrimonial de la ciudad y articular acciones en conjunto en este mismo sentido	Promover la conservación y el rescate del patrimonio Comunal.	<i>Propender a la protección y resguardo de los bienes y monumentos nacionales de incidencia comunal.</i>
<b>CAPACIDADES</b>					
Capacidad de Gestión	-2	-2	-1	-2	-2
Eficacia del Trabajo en Equipo	+2	+2	+1	+1	+3
Experiencia y Habilidades del Personal	+3	+3	+1	+2	+3
Suficiencia del Recurso Humano	-1	-2	-3	-2	-1
Instalaciones	-1	-2	-2	-2	-2
Equipamiento	-1	-1	-1	-2	-1
Fuentes de Financiamiento	-3	-2	-2	-2	-2
Relación con la Comunidad	+1	+2	+1	+2	+1

### Conclusiones de la Matriz FODA

	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<i>FORTALEZAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Experiencia y Habilidades del Personal.</li> <li>▲ Continuidad Política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Experiencia y Habilidades del Personal</li> <li>▲ Condiciones Laborales</li> </ul>
<i>DEBILIDADES</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Fuentes de Financiamiento</li> <li>▲ Continuidad Política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Fuentes de Financiamiento</li> <li>▲ Condiciones Laborales</li> </ul>

### Potencialidades

Aquí hay dos ítems claros, los cuales tienen que seguir siendo las claves a seguir consolidando para lograr mejoras a lo actualmente existente. En este sentido, es innegable la experiencia y habilidad técnica del personal, lo que se refuerza con la capacidad de adaptación a condiciones físicas de trabajo, muchas veces adversa. Esto sin lugar a dudas se ha potenciado por el respaldo que el equipo de la OGP siente que se le entrega por parte del Alcalde.

De esta forma hay que trabajar con bastante cautela en términos administrativos, para que tales confianzas no se debiliten y a la vez demostrar avances significativos en lo que espera el Municipio de la OGP. Esto último muy ligado a la idea de que esta oficina tiene que desarrollar y llevar a cabo el PDGPV y no diluirse en temáticas anexas o auto impuestas como necesarias.

### Riesgos

Como se ha evidenciado, a lo largo de este trabajo, el que las condiciones laborales no signifiquen algún grado de estabilidad laboral para los funcionarios de la OGP, conlleva una constante incertidumbre. Ésta no solo es para ellos mismos, sino que también para el propio trabajo de dicha oficina, ya que por la misma expertis de sus trabajadores, puede generarse un eventual vínculo nocivo dado en que tales trabajadores pueden optar a otro trabajo, ó prescindirse de un momento a otro de su labor dejando falto el cometido de la OGP.

Por el momento esta situación se clasifica como riesgo porque es un aspecto a ser considerado de manera constante y aunque hay ciertos grados de compromiso con lo que se está haciendo en la OGP, nada asegura que no ocurran los escenarios expuestos modificando la gestión de la oficina.

### Desafíos

El que la OGP y todo el tema patrimonial en el Municipio se financie a través de los fondos BID-Gobierno de Chile, claramente conlleva todo un desafío para el Municipio y especialmente para la OGP si se considera que en un par de años más tales recursos se terminaran. En este sentido, el trabajo debiese apuntar a aprovechar la continuidad política en el Municipio e impartir distintas instancias de discusión respecto del tema en las cuales la OGP encabece tales procesos.

Ello permitirá a los pares municipales observar un equipo fuerte capaz de establecer agenda, dejando de manifiesto el apoyo político que tiene y que ha de traducirse en los próximos dos años en avances concretos en la materia.

Así, es posible que se generen 2 ó 3 escenarios. En este sentido la OGP tiene que ser capaz de no encasillarse con una solución sino que estar abierta a alternativas con continuos compromisos de mejoras.

### Limitaciones

Claro está que en la medida en que no se tenga claridad de donde provienen los dineros de financiamiento y cuales son las condiciones de uso de éste; las circunstancias laborales difícilmente podrán modificarse de manera sustantiva. De allí la importancia de aclarar la responsabilidad financiera para así generar mejorías laborales.

#### **6.4 Percepción de los principales actores involucrados en los diferentes procedimientos.**

Este ítem surge por la necesidad de conocer cual es la apreciación que otras entidades que participan en el tema patrimonial tienen respecto del trabajo que se viene realizando por parte de la OGP. Esto con la finalidad de ampliar el horizonte de acción y añadir necesidades que quizás quienes están desde afuera son capaces de vislumbrar mejor que los propios funcionarios de la OGP.

##### - Secretaria Regional Ministerial Ministerio de Vivienda y Urbanismo (SEREMI MINVU)

Según información entregada en la SEREMI, ésta se pronuncia respecto de algún proyecto por artículo 60° de la Ley General de Urbanismo y Construcción siendo esto previo al otorgamiento del permiso que se solicita. El proyecto puede ingresar directo en la SEREMI ó por el sistema de ventanilla única que se ha implementado en el Municipio, y una vez se hayan hecho las correcciones del mismo respecto del cumplimiento de las normas del Plan Regulador Comunal, el propio Municipio lo envía a la SEREMI para su pronunciamiento.

En la SEREMI creen que las demoras no están en el que deba pronunciarse cada institución, sino en la entrega de las normas en antecedentes o informaciones previas al particular antes de que este diseñe su obra. Este escenario se dificulta por la presencia de superposiciones legales e incluso contradicciones en dichas normas. Es por ello que siempre se ha creído que la mejor solución es tener un solo documento normativo fusionado, coordinado, coherente y que incluya a las tres instituciones. Con esto hay normas claras desde el principio y la aprobación y el propio diseño sería muchísimo más eficiente.

##### - Consejo de Monumentos Nacionales (CMN)

A partir de la información recabada se obtuvo una visión del trabajo que se realiza coordinadamente con la OGP. Esta última, envía por oficio el expediente del proyecto a la Comisión Regional de Monumentos y allí se revisa que contenga toda la información, se va a terreno si es necesario, se presenta en reuniones en que participan la OGP, la Comisión Asesora del CMN y el CMN, dos veces al mes en las oficinas de la Comisión Regional del CMN en Valparaíso. Desde la Secretaría Ejecutiva del CMN salen los oficios de respuesta a cada caso los cuales demoran unos 60 días.

Respecto al proceso mismo de evaluación de un proyecto, la sensación es que hay demasiada superposición de entes a opinar y quizás a veces poca información para el particular que necesita saber por dónde va tramitándose su consulta, siendo necesario aunar criterios. Así se hace prioritario trabajar en aunar criterios de intervención de obras existentes, criterios para obras nuevas; contar con una norma del PRC que sea concordante o complementaria con la reglamentación y criterios del CMN que la SEREMI se una, integre y complemente a esta correspondencia de normas y "criterios" o definitivamente se reste y dejen de ser ICH y ZCH los mismos territorios e inmuebles; hacer un buen Plano Seccional de la ZCH con VB del CMN y que el instructivo reglamente otras materias complementarias.

Sin embargo, pese a todos los pasos que debe seguir la tramitación de un expediente, se ha logrado un buen sistema de trabajo. Aun cuando sería bueno mejorar la información que recibe el interesado antes de ingresar un proyecto; mejorando conjuntamente necesario el instructivo DOM-OGP-CMN.

#### - Dirección de Obras Municipales (DOM)

La DOM funciona como ventanilla única, en este sentido cuando ingresa un proyecto de obra el arquitecto de turno ve si corresponde que la OGP revise el proyecto o no. Si el ingreso se ubica en ZCH, ZT o es un Monumento se envía a la OGP, donde sus arquitectos coordinan y asesoran a quienes llevan este proyecto. Asimismo ellos son los revisores de los proyectos desde que está la nueva Directora de Obras ya que ella reconoce la labor revisora de la OGP eliminando fases burocráticas que se daban con anterioridad.

Un punto que genera ciertas complicaciones es que en la DOM existe la sensación que la OGP no siempre incorpora los criterios de evaluación que establece la ordenanza de urbanismo y construcciones, ya que ese tema no está del todo claro si debe llevarse en la OGP o en la DOM cuando el proyecto afecta las zonas anteriormente mencionadas. En este sentido sería interesante incorporar a los arquitectos de la OGP como los efectivamente responsables de las revisiones que ellos hacen, dándole para ello las atribuciones necesarias ya que de esta forma estarían obligados a aplicar todas las regulaciones.

#### - Asesoría Urbana

La misión de esta unidad es tratar el Plan Regulador Comunal de Valparaíso que como instrumento de planificación de las áreas urbanas, incluye las ZCH e ICH generando desde allí, su vinculación con la OGP.

Así, la DOM es la oficina que tiene el trámite reglamentario de aprobación o rechazo u observaciones de los proyectos, asesoría urbana tiene su participación respecto de informes a través del plan regulador y la OGP, por tanto, se coordina con ambas a través de una mesa técnica donde las primeras aportan con su bagaje administrativo y conocimiento normativo.

Las principales dificultades aparecen respecto de la agilidad en los procesos resolutorios, ya que los proyectos no son fáciles de resolver y requiere entre 2 o 3 reuniones de la mesa técnica. A lo que además hay que sumar el hecho de que el CMN también se pronuncia en los proyectos, no siendo siempre concordante con lo que la Municipalidad ha aprobado. De esta manera, es necesario definir la unificación de criterios en las normativas para tener argumentos fundados para decidir sobre los proyectos de forma eficaz.

#### - Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA) (Específicamente la Unidad de Proyectos Urbanos y Arquitectónicos)

La SECPLA se vincula con la OGP directamente a través de la Unidad urbano-arquitectónica. Estos últimos por lo general entran en el procedimiento administrativo debido a que presentan proyectos de arquitectura sobre inmuebles de conservación histórica o proyectos de remodelación urbana que estén en la zona típica.

Para esta Unidad sería beneficioso si la DOM pudiese tener toda la información de lo que se puede o no se puede hacer, aprovechando la implementación de la ventanilla única, lo que facilitaría la comunicación y relación interna entre las partes. De no ser así se presentarían demoras innecesarias para la viabilidad de proyectos de intervención lo que sin lugar a dudas va demorando la toma de decisiones.

Pese a ello, han sido fluidos los canales de comunicación donde los principales conflictos siguen siendo respecto a las visiones arquitectónicas del cómo revitalizar Valparaíso. En este sentido la OGP debiese, gestionar más que revisar proyectos y aplicar las normas.

### - Dirección de Cultura y Patrimonio

La relación que tiene la OGP con la Dirección es bastante "híbrida", esto principalmente debido a la relación impuesta por el organigrama vigente a la Dirección de Cultura que lleva operando una nueva gestión hace 3 años. Esto además se justifica por el hecho de que el tema patrimonial es visto como un sistema bien lento y árido del punto de vista de la burocracia, por lo que la OGP ha tenido que gestionar con mayor cercanía de la Alcaldía. Así, la Dirección ha establecido un acuerdo con la OGP de que su gestión fluya libremente, ya que estrictamente cualquier proceso administrativo debería pasar por el VB del Director, de esta manera la OGP actúa como una Dirección Funcional.

Donde sí el Director intervino en su momento fue en todo lo relacionado con el Patrimonio Intangible. Él concluye que en todo el proceso patrimonial de repente se encontraron con toda una urgencia a tratar como es la Participación Ciudadana, la cual no se remite a simples informes sino que a procesos tendientes a consolidar en la ciudad todo el concepto de paisaje cultural. Esto último ratificaría toda la historia social de la ciudad y de poblamiento, en este sentido se genera toda una dificultad de índole política porque al parecer Valparaíso tendría doble categorización por parte de la UNESCO si Chile ratifica el acuerdo establecer paisajes culturales y postula a la ciudad para tal categorización.

Así, cada decisión de restauración habría que pensarla con un doble matiz por un lado la historia arquitectónica y por otra el patrimonio popular donde ambos se tienen que conjugar para establecer un rescate autentico de lo que ha sido siendo Valparaíso a través de los tiempos.

Posteriormente, luego de trabajar con quienes veían los temas extra arquitectónicos en la OGP (que solo son dos personas) el Director se retira de las labores que se venían dando. Sin embargo, él ve con satisfacción que la temática participativa se este tratando e incluso, que se le haya dado mayor brío al establecerse por parte de la Administración Municipal una Comisión Transversal de Participación Ciudadana (donde hay un representante de cada unidad municipal que tenga que ver en algo con participación) y sobre esta Comisión esta el Comité Estratégico (compuesto por todos los Directores Municipales).

Ahora bien, la OGP debiese seguir dependiendo de la Dirección de Cultura y Patrimonio siendo una unidad que se involucre más en el ámbito de la inserción al tema patrimonial, con una "cabeza" que se relacione con el mundo empresarial e inversionistas. Es decir, que más bien encabece un proceso marcando agenda y liderazgo en el tema patrimonial. Asimismo, establecer nexos de trabajo mucho más consolidados con la Dirección de Obras Municipales.

En síntesis, la OGP debiese darle al Alcalde los insumos necesarios para que este marcará la agenda patrimonial (sino lo puede hacer por sí misma) tanto tangible como intangible, y no ser una oficina tan técnica. En este sentido, en una segunda fase ser capaces de hacer gestión, de combinar las necesidades de la ciudad actual con la preservación, arraigando la idea de habitabilidad cultural.

### - Control y Seguimiento de Proyectos (más funciones de Jefe de Gabinete)

La visión del Municipio de lo que es el patrimonio histórico esta enmarcada dentro de los 4 ejes principales que la administración actual se ha propuesto a desarrollar para mejorar la gestión. Así se tiene entre estos lineamientos: Patrimonio, Turismo, Cultura, Conocimiento (tecnología y universidades).

Es dentro de estos lineamientos que el patrimonio se ha abordado a través de:

1. La formación de la OGP.
2. Programa de Recuperación y Desarrollo Urbano de Valparaíso (PRDUV). Esta se lleva a cabo a través de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) que depende de la SUBDERE. También se ha formado la contraparte técnica a la UEP con profesionales del Municipio dependiendo del proyecto, o con la dirección de Arquitectura del Ministerio de Obras Publicas. Tales contrapartes se denominan Unidad Subejecutora del Programa (USEP).

3. Establecer a Valparaíso con una estructura barrial que acreciente la identidad de los ciudadanos en el denominado patrimonio intangible.

4. Hacer de la ciudad una receptora de expresiones culturales foráneas.

Ahora bien, la administración municipal hace propia una serie de medidas dadas a conocer por esta comisión presidencial para poder establecer a través del PRDUV una salvaguarda efectiva a la zona declarada y a la zona típica a través de los fondos denominados BID (63 millones de dólares que se descompone en un 25% BID y 75% Gobierno de Chile). Para llevar a cabo la reactivación de la zona típica en una primera instancia, no se descarta poder ampliarse a través de nuevos fondos BID hacia la zona de conservación y otros lugares de la ciudad.

Todo lo que significaba este PRDUV se acogió por parte del Municipio con grandes expectativas y esperanzas, además se establecían una serie de normativas para el manejo de los recursos y procesos administrativos, ya que la administración (municipal) anterior había dejado muy mal parado al municipio en estas temáticas. Así todos los proyectos que se ejecuten por medio del PRDUV para recuperación de la zona pasan por un filtro bastante engorroso de tramitación que ha hecho que los procesos se desarrollen lentamente.

En el contexto del PRDUV la OGP entra en la gestión cuando los proyectos que se están tratando se encuentran dentro de la zona típica. Allí la oficina conjuntamente con la UEP y quien desarrollará el proyecto, hacen la tramitación correspondiente con el CMN, DOM, etc.

La evaluación que se hace de la OGP es buena en relación al equipo de trabajo que gestiona y resuelve temas en el CMN teniendo mejores relaciones con esta entidad, una suerte de trato especial. Sin embargo, la oficina se ha desvirtuado de las funciones que debiese manejar queriendo abarcar más que las que originalmente le fueron dadas, sin externalizar tareas o asignaciones. La función original es que ellos hagan gestión patrimonial desde la visión técnica que tenga Municipio acorde con las autoridades y políticas institucionales.

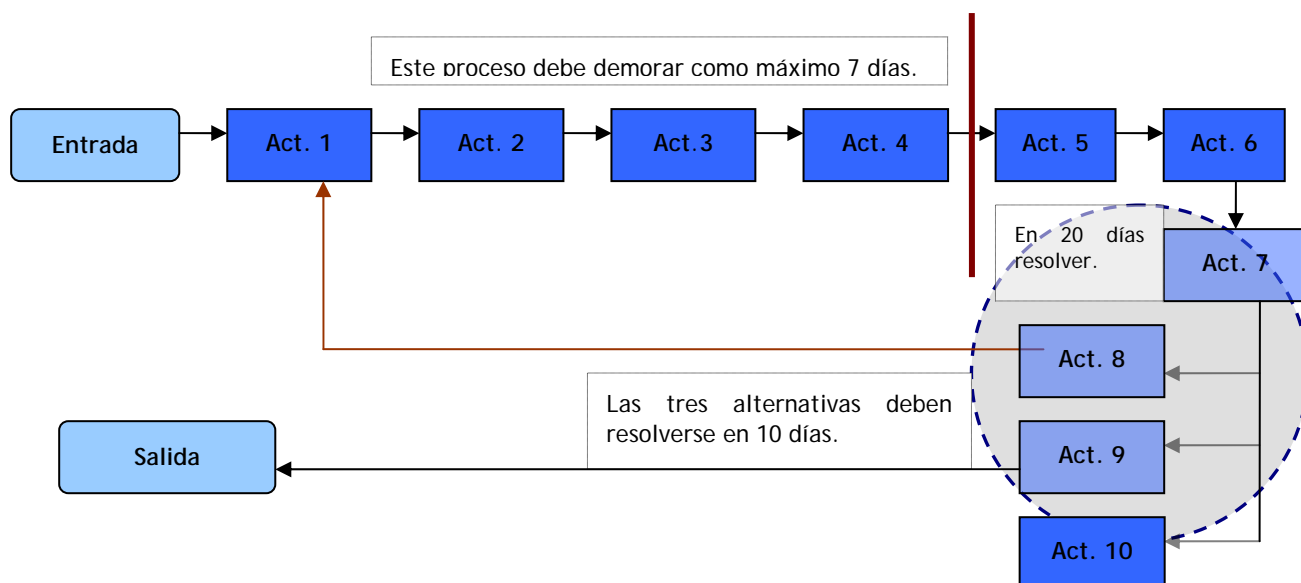
Un asunto que no es menor es que las mesas técnicas no están transmitiendo lo que se está acordando. Aquí hace falta mayor coordinación como Municipio puesto que es posible que se caiga en situaciones contradictorias entre lo que dice el Alcalde y lo que opina la mesa pero principalmente porque el Alcalde no tiene conocimiento de lo conversado en la mesa. Por ello se solicitó a tales mesas las actas de las reuniones. Entonces cuando la mesa toma una decisión esta tendría que informársele al Alcalde y al Concejo y en base a lo que los técnicos han resuelto en la mesa y lo que se sesione en el Concejo se hará la resolución del tema.

**La OGP no tiene que tomar decisiones tiene que hacer gestión, generando perfiles de proyectos para las zonas a su cargo, haciendo una adecuada planificación.**



## 6.5 Principales procedimientos de la OGP.

Según lo establecido en el acuerdo denominado “sistema de ventanilla única”, todos los proyectos ubicados en el área histórica de Valparaíso (ZT y ZCH) debiesen seguir la siguiente lógica, en un plazo máximo de 45 días corridos:



### HITOS

Entrada: Proyecto.

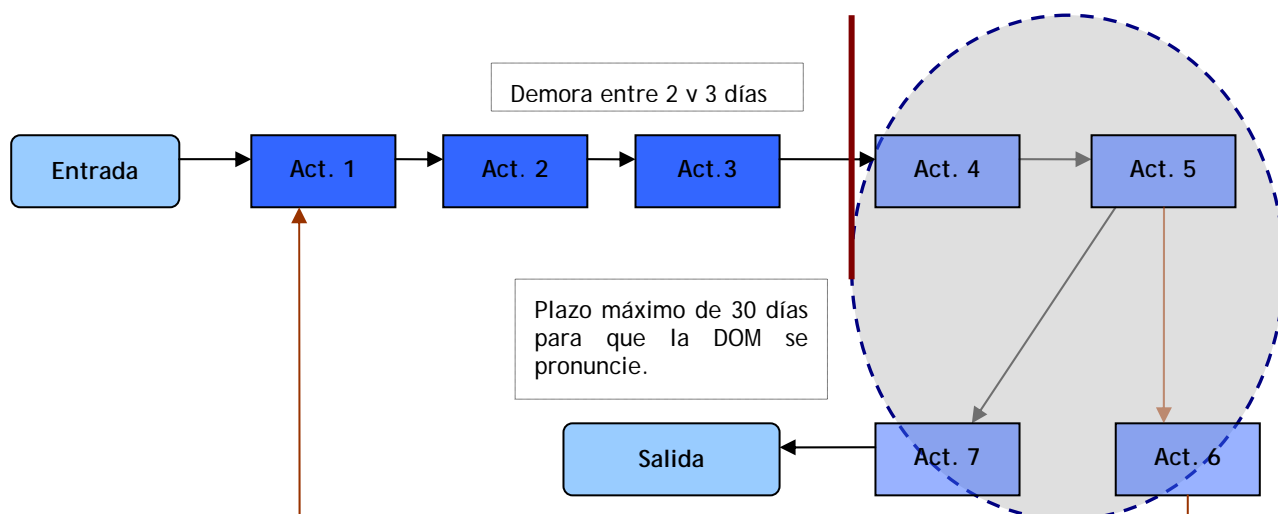
- Act.1: Debe dirigirse a la ventanilla única dispuesta por la DOM en la plataforma de atención al público.
- Act. 2: Se solicita el Certificado de Informaciones Previas.
- Act. 3: La DOM emite el Certificado de Informaciones Previas.
- Act. 4: Además la DOM entregará al interesado un formulario tipo que indicara en detalle todos los requerimientos para la correcta presentación del proyecto.
- Act. 5: Se asigna un Arquitecto tutor y un reemplazante el que será el responsable de la distribución y seguimiento del expediente.
- Act. 6: El interesado tiene que ingresar tres copias de su proyecto para su revisión y emisión de su posterior notificación de aprobación, rechazo u observaciones.
- Act. 7: Se envían las copias a: DOM, CMN, SEREMI MINVU quienes en los mismos 20 días deberán hacer un informe respecto del proyecto en cuestión.
- Act. 8: Observaciones: El tutor tiene un plazo de 10 días para elaborar un informe consolidado de las observaciones que será entregado al interesado con copia a las otras entidades<sup>11</sup>. Una vez incorporadas las observaciones ingresa nuevamente el proyecto a la ventanilla única.
- Act. 9: Aprobación: De existir un pronunciamiento favorable y sin observaciones por los tres organismos, el tutor tiene 10 días para que en la DOM autoricen el proyecto.
- Act. 10: Rechazo: Sí alguno de los organismos competentes no autoriza el proyecto el tutor informará a través de la DOM al interesado.

Salida: Sale el permiso.

A continuación, se muestra como se lleva a cabo actualmente el proceso por el que pasa cada proyecto dependiendo de la zona en la que se localiza:

<sup>11</sup> Si alguna de las observaciones hechas por las partes fuera contradictoria entre sí, el tutor convocará a una reunión interna entre los organismos cuestión que deberá hacerse dentro de los 10 días establecidos.

### Proceso de proyecto fuera de la Zona Patrimonial (DOM)



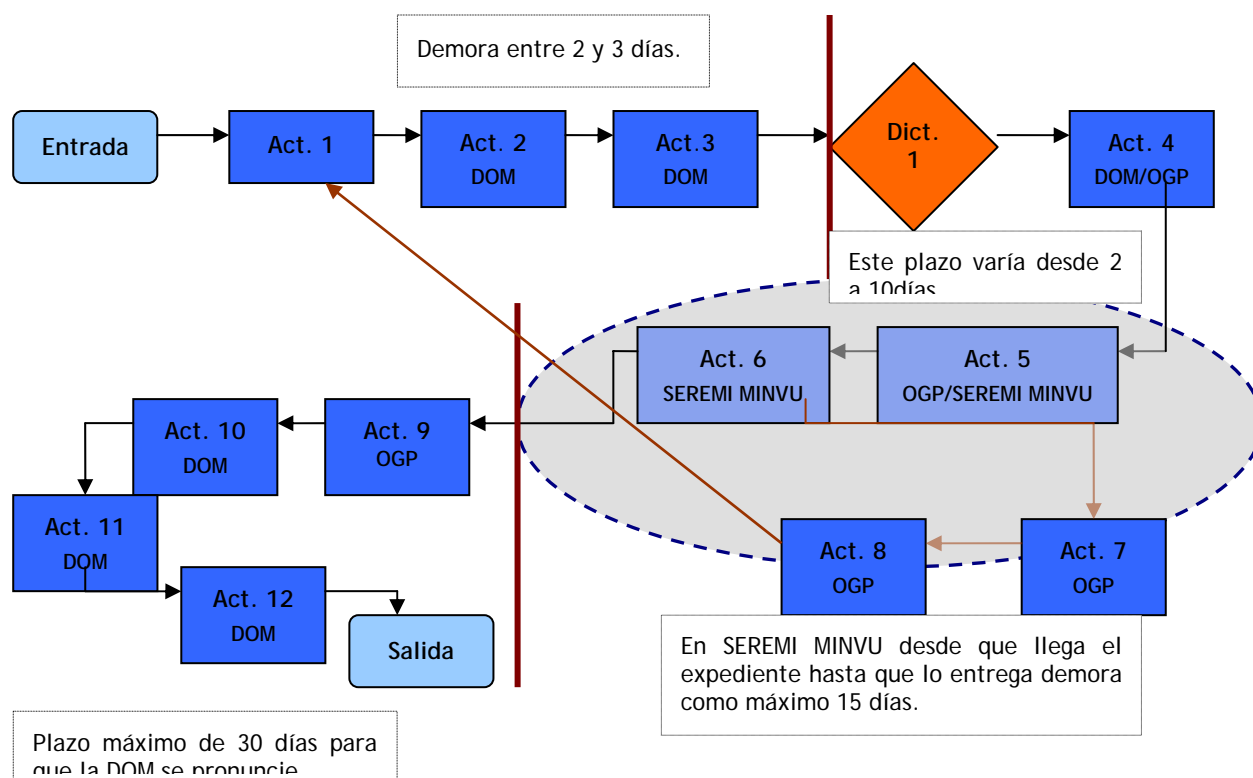
### HITOS

Entrada: Entra un proyecto que presenta un agente externo o interno al Municipio.

- Act. 1: Debe dirigirse a la ventanilla única dispuesta por la DOM en la plataforma de atención al público.
- Act. 2: Se deriva a archivo.
- Act. 3: Se realiza la ficha de informes previos que permite conocer las intervenciones anteriores y los grados de conservación.
- Act. 4: Se asigna un Arquitecto revisor al interior de la DOM quien deberá determinar si la obra que se quiere realizar cumple con las normativas.
- Act. 5: Se hacen las observaciones al proyecto que tienen que ser subsanadas por el ejecutor.
- Act. 6: Una vez incorporadas las observaciones ingresa nuevamente el proyecto a la ventanilla única.
- Act. 7: El arquitecto revisor firma autorizando la Obra.
- Act. 8: Se cancelan por parte del gestor del proyecto los derechos de los permisos correspondientes.

Salida: Sale el permiso.

### Proceso de Proyectos en las ZCH



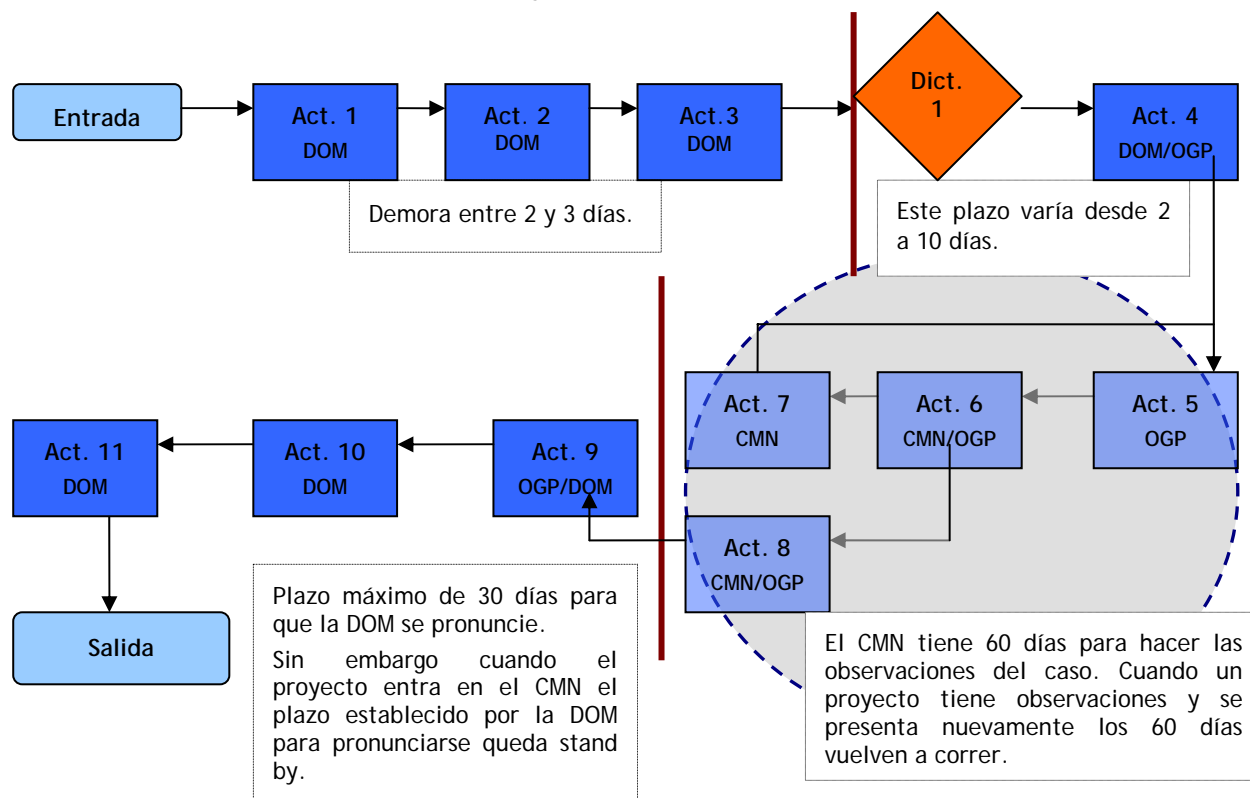
### HITOS

Entrada: Proyecto que presenta un agente externo o interno al Municipio.

- Act.1: Debe dirigirse a la ventanilla única dispuesta por la DOM en la plataforma de atención al público.
- Act. 2: Se deriva a archivo
- Act. 3: Se realiza la ficha de informes previos que permite conocer las intervenciones anteriores y los grados de conservación.
- Dicotomía 1: Si el proyecto se emplaza dentro de la zona de conservación histórica tiene que ser revisado por la OGP.
- Act. 4: Desde la DOM le envían el archivo con todos los datos.
- Act. 5: Como el proyecto se ejecutará en la zona de conservación histórica, la OGP trabajará conjuntamente con la SEREMI MINVU.
- Act. 6: Esta SEREMI aplicará los criterios que ellos han establecido desde el año 2003 según la resolución correspondiente.
- Act. 7: Si se hacen observaciones al proyecto este es devuelto a la OGP.
- Act. 8: Además, la OGP acompaña al Arquitecto encargado del proyecto en todo el proceso para ir aplicando las observaciones. Una vez aplicadas las observaciones el proyecto ingresa nuevamente en la ventanilla única.
- Act.9: El proyecto una vez aprobado por la SEREMI MINVU vuelve a la OGP.
- Act.10: Se envía la carpeta del proyecto a la DOM.
- Act. 11: Un arquitecto autorizado en la DOM revisa el proyecto y lo firma autorizando la Obra.
- Act. 12: Se cancelan por parte del gestor del proyecto los derechos de los permisos correspondientes.

Salida: Sale el permiso.

### Proceso de Proyectos en la Zona Típica.



### HITOS

Entrada: Proyecto que presenta un agente externo o interno al Municipio.

- Act.1: Debe dirigirse a la ventanilla única dispuesta por la DOM en la plataforma de atención al público.
- Act. 2: Se deriva a archivo.
- Act. 3: Se realiza la ficha de informes previos que permite conocer las intervenciones anteriores y los grados de conservación.
- Dicotomía 1: Si el proyecto se emplaza dentro de la zona típica tiene que ser revisado por la OGP.
- Act. 4: Desde la DOM le envían el archivo con todos los datos.
- Act. 5: La OGP derivara el proyecto para ser presentado frente al CMN y la SEREMI MINVU<sup>12</sup>.
- Act. 6: Este hará las observaciones correspondientes según lo establecido en la Ley de Monumentos Nacionales y los Instructivos de Intervención aplicables en las zonas típicas.
- Act. 7: Si el proyecto tiene observaciones vuelve a la OGP donde acompañan al Arquitecto encargado del proyecto en todo el proceso para ir aplicando las observaciones y presentar al CMN un proyecto factible de ser aprobado. Conjuntamente con ello el OGP ha establecido una mesa técnica urbana compuesta por la DOM, OGP y Asesoría Urbana quienes también van haciendo observaciones aquellos proyectos que se cataloguen como críticos o de difícil resolución.
- Act. 8: Si el proyecto no tiene observaciones es aprobado por el CMN y vuelve a la OGP.
- Act. 9: Desde la OGP el proyecto se deriva a la DOM
- Act. 10: Se envía la carpeta del proyecto ya aprobado a la DOM. Un arquitecto autorizado en la DOM revisa el proyecto y lo firma autorizando la Obra.
- Act. 11: Se cancelan por parte del gestor del proyecto los derechos de los permisos correspondientes.

Salida: Sale el permiso.

<sup>12</sup> El proyecto en la SEREMI MINVU sigue el mismo proceso que cuando se emplaza en la ZCH.

**Parámetros de Evaluación para Proyectos presentados en la ZT o ZCH:** Como los dos últimos procedimientos son de mayor relevancia para la operatoria actual de la OGP se pretende establecer algunos ítems que permitan evidenciar los problemas necesarios de enfrentar.

- **Tiempo de Respuestas**<sup>13</sup>: Actualmente la OGP se guía por los tiempos del CMN según lo indicado por la directora de la oficina Sra. Paulina Kaplan (cuestión que difiere del procedimiento de los proyectos aquí presentados). Además, no todos los proyectos entran en la DOM sino que ellos directamente ven el asunto remitiendo al interesado, en una primera instancia, sólo a la búsqueda del certificado de informes previos que otorga dicha oficina. Posteriormente, una vez que el proyecto es viable de aprobación por el CMN (al parecer de los revisores y/o tutores de la OGP) es enviado a este organismo para ser discutido en las reuniones realizadas cada 15 días con un plazo máximo de 60 días.

Cuando ya sale de esa tramitación se le envía a la SEREMI MINVU quien en 15 días resuelve (ya con la presión de que este proyecto fue aprobado por el CMN). Finalmente una vez pasadas estas dos etapas, la OGP ingresa el proyecto para la tramitación regular (cuestión que hoy solo se remite a la firma de la Directora de la DOM puesto que la OGP asumió el carácter de revisor de todas las normativas en esta nueva gestión).

- **Cuellos de Botella:** Por lo general, los proyectos en los cuales se necesita la autorización del CMN se generan estancamientos ya que si bien es cierto esta institución cuenta con 60 días para dirimir. La resolución definitiva de si es aprobado o rechazado finalmente un proyecto puede verse dilatado a través de hacer observaciones aumentando la tramitación de quien presenta el proyecto. Estas últimas demoran 15 días en llegar al encargado del proyecto y cuando presentan las modificaciones al proyecto, vuelven a correr los 60 días.
- **Volumen de Operaciones:** Este ítem netamente se refiere a la carga de trabajo que en el habitual quehacer de la Oficina se presenta. Así, es posible decir que, la revisión y el acompañamiento que se le hace a los encargados de los proyectos tanto en la ZT o ZCH absorbe de tal manera el tiempo de quienes constantemente operan en la OGP, que no les permite desarrollar actividades de efectiva gestión patrimonial.

Esto último se refiere principalmente a planificar o a difusión de aquellas actividades que se han realizado y como ello va beneficiando al ciudadano, o simplemente contar con los tiempos necesarios para todo ello. Además, hay que considerar que es **una persona** la encargada de revisar los proyectos según la temática, así: Karen Fried revisa los proyectos de inversión privada, Sandra Aliaga observa los proyectos remitidos a los espacios públicos y Carolina Peñaloza examina los proyectos de obras menores; cuestión que claramente es una sobrecarga laboral importante si se considera que desarrollan también otras actividades.

- **Mecanismos Actuales Ineficientes:** Al considerarse a la OGP como un organismo encargado de gestionar el patrimonio no tiene atribuciones referentes a la toma de decisiones puesto que fue creada como una oficina técnica asesora del Alcalde en la materia, quien conjuntamente con el Concejo tomaran las decisiones. En ese plano ellos tendrían que abocarse a ello y no a revisar proyectos y menos a guiar el inversionista de cómo debiese ser el proyecto. Todo ello se resolvería si se aunaran las normativas encaminadas en lo que se quiere como ciudad patrimonial. Con estos dos aspectos bien informados a los usuarios y a la comunidad se simplificaría bastante el actual funcionamiento.
- **Número Excesivo de Controles:** Este parámetro es evidente al observar a simple vista la operatoria que acarrea la aprobación o rechazo de un proyecto ya sea en la ZT o en la ZCH. El gran número de reparticiones y personas por la que pasa la propuesta hacen que existan una cantidad considerable de tiempos muertos, intervenciones y/o observaciones al proyecto. Debido a que no existe una ordenanza y plan regulador refundido actualizado que considere todas las normativas según la categorización de las zonas se genera una sensación

---

<sup>13</sup> Según segunda entrevista realizada a Doña Paulina Kaplan Directora de la OGP.

de estancamiento de parte del usuario, que ve una serie de etapas por las cuales debe pasar la propuesta. Esto último se acrecienta si el proyecto se emplaza en la ZT en la cual existen dos organizaciones que tienen que dar su aprobación al proyecto.

- **Registro y Accesibilidad a la Información:** Este factor es uno de los puntos débiles de toda la gestión por la que pasa un proyecto ya que el usuario o encargado de la propuesta no conoce la normativa a la cual atenerse cuando quiere instalarse en la ZT. De esta manera cuando el proyecto lo toma la OGP recién se entera de todas las disposiciones que necesita aplicar. Además, son muy pocos los casos en los cuales el propio generador del proyecto va ante el CMN (cuando la propuesta está ubicada en la ZT) a defender su proyecto (asunto que puede discutirse sobre su real necesidad). Así la OGP se ha transformado en una suerte de apoderado del presentador de la propuesta.

**Cuadro 6.6: Sintetización de los Problemas en los Procesos de Presentación de Proyectos y Eventuales Mejorías.**

PROBLEMA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	PROPUESTA (ALCANCE Y PRODUCTO ENTREGABLE)	BENEFICIOS ESPERADOS	MANERA DE FORMULARLO
Poca Información al Ciudadano	Dar a conocer a la ciudadanía los criterios aplicables para hacer los proyectos según la ubicación geográfica en que se emplacen.	Ordenanza refundida actualizada.	Esto permitirá a los gestores de proyectos conocer y aplicar los criterios cuando formulen sus propuestas de intervención.	Que cuando se pida en certificado de informes previos este dispuesta toda la normativa a la cual atenerse. Asimismo, que en la página Web se encuentre la ordenanza refundida y actualizada.
Excesiva Burocracia Administrativa	Regirse por el acuerdo Sistema de Ventanilla Única.	Tener un sistema claro donde los roles de cada institución están establecidos adecuadamente con un proceso validado por las partes y de fácil entendimiento para el usuario.	La OGP no tendrá que revisar proyectos sino que ser tutor NO en el sentido de guiar el proyecto para que cumpla expectativas propias, del CMN o de la SEREMI MINVU; sino que en verificar que el procedimiento y requerimientos técnicos se cumplan en la práctica.	Difundir la rehabilitación de este acuerdo a las partes generando compromisos efectivos de trabajo eficiente. Desarrollar un monitoreo constante del proceso y al momento de ser entregada la obra observar si en la práctica se cumplieron los requerimientos.
Llevar un control de Obras por parte de la OGP	Permitirá una mejor planificación del trabajo teniendo claro el universo abordable.	Hacer un catastro de todos los lugares de la ZT y ZCH que ya han sido intervenidos y los que son factibles de intervención.	Planificación a corto y mediano plazo. Esto mejorará el desempeño diario.	A través de un mapa georeferenciado del sector involucrado, que se va actualizando cada mes.

## 6.6. PROPUESTA DE INSTITUCIONALIDAD PARA LA ACTUAL OFICINA DE GESTIÓN PATRIMONIAL.

De acuerdo al diagnóstico anterior sobre el funcionamiento de la Oficina de Gestión Municipal (OGP) de la I. Municipalidad de Valparaíso, se ha decidido plantear dos escenarios institucionales de desarrollo complementarios, que bien articulados, debieran generar una respuesta satisfactoria a los diversos requerimientos de gestión patrimonial que requiere la ciudad de Valparaíso y la puesta en marcha del Plan Director.

En primer término, se plantea la necesidad de mantener y fortalecer un organismo municipal como la OGP pero cuya misión esencial sea el trabajo exclusivo de las áreas patrimoniales de la ciudad, y con la coordinación al interior del Municipio de todos los proyectos e iniciativas destinadas a la recuperación y desarrollo tanto del patrimonio tangible e intangible del Sitio del Patrimonio Mundial, con el objeto que las diversas funciones asociadas al patrimonio se realicen de la manera más eficiente posible.

En segundo lugar, se propone crear una Corporación externa al Municipio, integrada por representantes del sector público y privado, que pueda captar recursos y desarrollar proyectos de inversión en el área de interés.

### Gestión Interna

Las funciones esenciales del Municipio asociadas a la protección patrimonial las realiza Asesoría Urbana, dependiente de SECPLA, al tener como misión la generación de la normativa aplicable al territorio comunal donde se insertan los bienes patrimoniales, y la DOM al revisar y aprobar proyectos de intervención en los inmuebles. A estas funciones normativas y revisoras, se deben agregar la gestión de los bienes nacionales de uso público (calles, plazas) a cargo de la Dirección de Operaciones, las relaciones con la comunidad y juntas de vecinos a cargo de DIDECO y la ejecución de proyectos de intervención a cargo del Departamento de Estudios de Inversión y Proyectos, también dependiente de SECPLA.

Frente a esta diversidad de funciones, resulta necesario contar con una unidad dentro del Municipio encargada de facilitar la gestión específica de cada Dirección o Secretaría. El rol coordinador y facilitador debiera basarse en el manejo e intercambio de información relevante entre las diversas unidades y en el apoyo en la mejora de los procesos, y no en asumir funciones operativas, como sería la revisión de expedientes de intervención o fiscalización en terreno, funciones que debieran ser asumidas por la entidad municipal creada para estos fines, vale decir la DOM. En el ámbito externo, la OGP debiera asumir a su vez, la coordinación de las relaciones del Municipio con entidades como la SEREMI MINVU y el CMN.

En este escenario, resulta esencial implementar el Proyecto de Modernización Municipal que busca optimizar las diversas funciones municipales incluyendo como objetivo estratégico la gestión patrimonial. Como se indica en el proyecto, la gestión debiera centrarse más en los procesos que en las unidades. A modo de ejemplo es esencial que la normativa urbana plasmada en el Plan Regulador, que es misión de la Asesoría Urbana, se mantenga actualizada, de manera que la información que entrega la DOM a los interesados sea correcta.

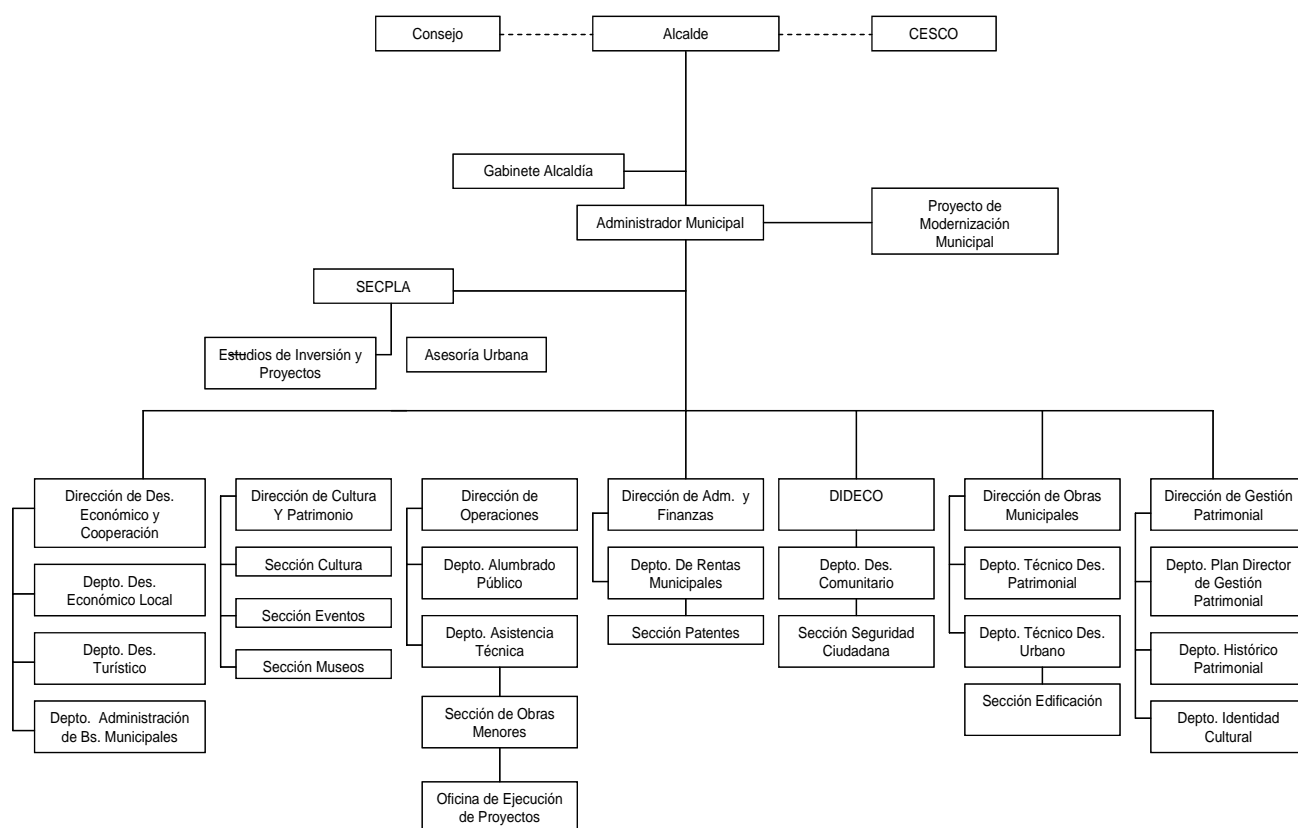
En principio y por su rol descrito anteriormente, la OGP debería convertirse en la Dirección de Gestión Patrimonial dentro del organigrama municipal, con el fin de otorgarle una mayor participación, decisión y actuación en la temática patrimonial de la ciudad, debido a que al estar a cargo de la aplicación y ejecución del Plan Director de Gestión Patrimonial, se constituirá en el soporte para la puesta en marcha de políticas urbanas, programas y acciones concretas patrimoniales en Valparaíso.

En este sentido, la OGP debe ser la encargada de formular una política integral que preserve los valores patrimoniales (urbanos y arquitectónicos), ampliando su escala de actuación a todo el conjunto de Zonas de Conservación Histórica existentes en la ciudad y a todos los inmuebles que tengan protección patrimonial. Sin embargo, esta política integral que se propone desarrollar, debe estar fundamentada en las estrategias de desarrollo comunal que establezca la SECPLA a través del

PLADECO. Esto le permitirá a dicha Dirección poder coordinar en conjunto con los diferentes departamentos municipales, todas las acciones pertinentes que aseguren una gestión eficaz y la sostenibilidad a futuro de dichas acciones.

Por otra parte, al ser el organismo responsable de llevar a cabo el Plan Director de Gestión Patrimonial, debe consolidarse no solo la relación a nivel municipal, sino además fortalecer la interacción permanente con la empresa privada para atraer proyectos y programas que aseguren y preserven todos los valores urbanos y arquitectónicos y la puesta en valor de dicho patrimonio, promoviendo el desarrollo patrimonial, y convirtiendo a Valparaíso en una ciudad dinámica, acorde con el funcionamiento y comportamiento de las ciudades patrimoniales en la actualidad.

### PROPUESTA DE INSTITUCIONALIDAD PARA LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN PATRIMONIAL (DGP).



La Dirección de Gestión Patrimonial también tendría como misión en conjunto con DIDECO, establecer nexos con las diversas entidades sociales y empresariales de la comuna, ya sean públicas o privadas de manera de generar instancias de diálogo, información y educación sobre patrimonio en la comunidad. En este rol deberá trabajar en conjunto con la Corporación que se propone mas adelante.

#### 6.6.1. Estructura de la Nueva Dirección de Gestión Patrimonial (DGP).

La DGP tiene como **objetivo general**:

- Aplicar y puesta en marcha del Plan Director de Gestión Patrimonial de Valparaíso y el Monitoreo del Sitio declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.

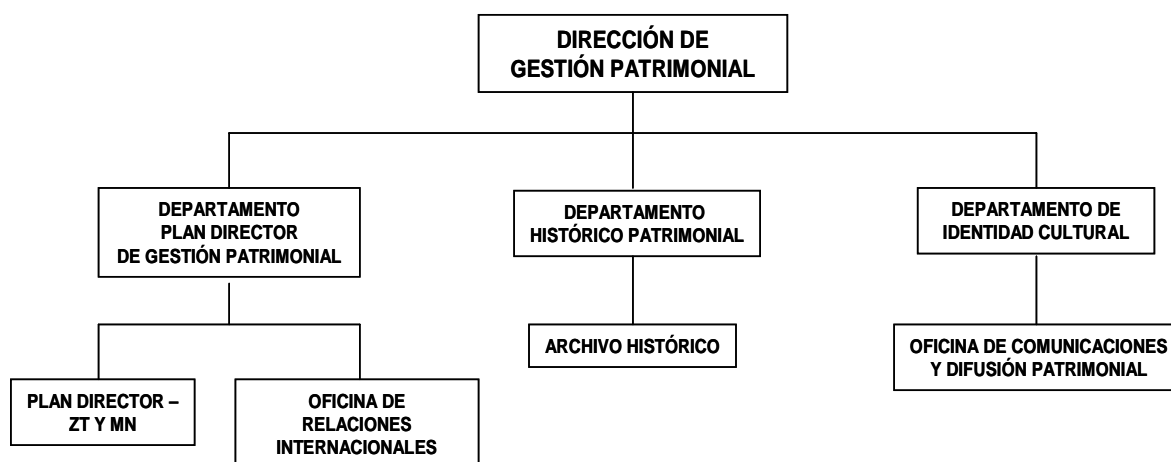


La DGP tiene como **objetivos específicos** los siguientes:

- Coordinar todos los proyectos e iniciativas destinadas a la recuperación y desarrollo sostenible tanto del patrimonio tangible e intangible de la ciudad de Valparaíso, Patrimonio de la Humanidad
- Trabajar desde una nueva mirada de equilibrio entre la conservación y el desarrollo sustentable de la ciudad.
- Preservación, Protección y Puesta en Valor del Patrimonio Tangible e Intangible.
- Protección del patrimonio y la identidad local.
- La conjugación del desarrollo económico, cultural e identitario.
- Proponer Planes de acción multisectorial y Fuentes de Financiamiento para la obtención de recursos para la puesta en marcha de la recuperación del Sitio declarado Patrimonio de la Humanidad.
- Crear Conciencia histórica a los ciudadanos para salvaguardar la identidad porteña, contribuyendo al conocimiento de la historia y cultura de Valparaíso.
- Generar una Metodología de Participación Ciudadana que promueva los principios de Identidad Local y Ciudadanía participativa.

De acuerdo con lo anterior, su estructura debe ser la siguiente:

#### ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN PATRIMONIAL.



Fuente: Elaboración Equipo SEREX

- **Dirección:** Tiene como misión el manejo de la Oficina, así como la coordinación con los diferentes organismos municipales que tienen competencia con el tema patrimonial. Además, debe participar como miembro activo de la Corporación de Desarrollo Patrimonial de Valparaíso.
- **Departamento Plan Director de Gestión Patrimonial:** Departamento cuyo propósito es la Coordinación Técnica del Plan Director de Gestión Patrimonial, con especial énfasis en las temáticas de Homologación de Normativa, Estudio de Capacidad de Carga y Plan de Acción Multisectorial.

De igual manera deberá ser el encargado de establecer una metodología para la gestión, ingreso, revisión y aprobación de proyectos en inmuebles, de manera coordinada con los organismos que tienen competencia (DOM - CMN - SEREMI MINVU V Región), así mismo generar una propuesta metodológica de gestión, evaluación y supervisión para proyectos, como también generar lineamientos de acción y coordinación ante emergencias.

Este Departamento debe contar con una Oficina de Relaciones Internacionales, la cual tendrá como misión generar diferentes convenios y trabajos conjuntos con organismos internacionales que pueden aportar fondos y apoyo técnico, a los diferentes proyectos y/o programas que se ejecuten sobre el patrimonio urbano y arquitectónico de la ciudad.

- **Departamento Histórico Patrimonial:** Departamento cuyo propósito es crear conciencia histórica a los ciudadanos de Valparaíso del valor patrimonial y cultural de la ciudad puerto, salvaguardando la identidad porteña y contribuir al conocimiento de la historia y cultura de Valparaíso mediante asesoramientos a la Gestión Patrimonial desde la perspectiva de la historia de la ciudad a fin de contribuir un modelo de valorización y gestión eficiente.

El Archivo Histórico, dependiente de este Departamento, tendrá como misión asesorar a la DGP en la construcción de un modelo de valoración histórica de los valores que han llevado a Valparaíso a ser declarada Patrimonio de la Humanidad, a través de la contribución del conocimiento de la historia y cultura de la ciudad, así como el apoyo de información histórico - documental a los diferentes proyectos urbanos o arquitectónicos, a proyectos académicos y de investigación a nivel local, nacional o internacional.

Por otro lado, debe generar procedimientos, bases de datos, etc. que permitan un intercambio de información fluida sobre temas de relevancia patrimonial al interior del municipio, así como asegurar la protección y catalogación de toda la documentación existente por medio del establecimiento de un plan de conservación de material documental.

- **Departamento Identidad Cultural:** Departamento que tiene la responsabilidad de implementar las políticas de participación ciudadana en la zona Típica de Valparaíso que corresponde al Barrio Puerto, Cerro Alegre y Concepción, como también implementar procesos de participación ciudadana en otros sectores de la ciudad que estén impactados por temáticas patrimoniales arquitectónicas que requieran considerar la percepción, opinión y evaluación de los distintos actores sociales, culturales, políticos y económicos involucrados.

Este Departamento tendrá a su cargo la Oficina de comunicaciones y difusión patrimonial, la cual deberá generar redes con entidades académicas nacionales e internacionales, ONGs e instituciones públicas y/o privadas para desarrollar actividades complementarias como seminarios, exposiciones, investigaciones, publicaciones, etc. Así mismo, reforzar los lazos de comunicación y participación de las comunidades en los temas referentes al patrimonio cultural material e inmaterial.

#### 6.6.2. Corporación de Desarrollo Patrimonial de Valparaíso.

La escasa gestión de proyectos de inversión que revitalicen el patrimonio en Valparaíso, podría demostrar que existe espacio para desarrollar nuevas entidades, con o sin fines de lucro, que idealmente aglutinen a los sectores público y privado con miras a otorgar servicios y desarrollar proyectos de interés patrimonial.

Conforme a la normativa que rige a las Municipalidades, éstas están facultadas para constituir o participar en corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y de la cultura. Se rigen por las normas generales aplicables a entidades sin fines de lucro pudiendo formarse con una o más personas jurídicas de derecho privado o con otras entidades del sector público.

De esta manera, se plantea como una opción a ser estudiada, la creación por parte del Municipio de una corporación privada, sin fines de lucro, cuya misión sea promover a Valparaíso a nivel nacional

e internacional, facilitar las tareas de gestión del patrimonio y orientar las líneas estratégicas de desarrollo de la ciudad.

Esta propuesta se estructura a través de la necesidad de contar con apoyo regional y nacional, que permitan facilitar y ampliar la consecución de fondos económicos, así como facilitar la cooperación internacional técnica en los diferentes proyectos que se ejecuten o se vayan a implementar.

Al incluir actores de relevancia regional y nacional (sean públicos y/o privados), se asegura una gestión eficaz a través de la voluntad política necesaria para llevar a cabo cualquier tipo de estrategias y programas que consoliden la protección, conservación y preservación de las cualidades y calidades urbanas y arquitectónicas que han hecho que Valparaíso tenga la calificación como Patrimonio de la Humanidad.

Para cumplir el objeto antes señalado, la Corporación podría tener, entre otras, las siguientes atribuciones:

- Prestar todo tipo de asesorías y servicios y elaborar y ejecutar proyectos orientados a la conservación, restauración, regulación y difusión del patrimonio cultural de la ciudad de Valparaíso;
- Editar, imprimir, publicar y distribuir libros, folletos, boletines, revistas, periódicos y estudios y, en general, producir y hacer uso de todo tipo de medios audiovisuales e informáticos a nivel nacional e internacional;
- Estudiar, desarrollar y proponer a las autoridades competentes, propuestas legales, reglamentarias y políticas de desarrollo que tiendan a mejorar el marco normativo existente en torno al patrimonio cultural;
- Promover, contribuir, capacitar técnicamente, otorgar asesoría jurídica y apoyar a través de investigaciones y actividades de estudio y formación tales como encuentros, seminarios, cursos, asesorías, atención profesional, transferencia tecnológica y programas a los propietarios y usuarios de monumentos nacionales y otros bienes patrimoniales para la promoción y valoración de estos;
- Promover la creación de organizaciones comunitarias y asociarse transitoria o permanentemente con ellas o con otras instituciones tanto nacionales como extranjeras que persigan fines similares;
- Fomentar de particulares donaciones a fin de permitir el cumplimiento de los objetivos antes señalados.

El órgano principal de una entidad de este tipo es la Asamblea de Socios cuyas principales funciones son elegir a los miembros del Directorio y aprobar el balance y memoria anual. Al ser la Municipalidad la creadora podrá definir los requisitos para ingresar como socio. Algunos miembros relevantes del sector público a ser considerados son el Alcalde, el Intendente, representantes de la CORFO y SERNATUR y miembros del sector privado, incluyendo gremios empresariales, otras entidades sin fines de lucro y juntas de vecinos. Incluso se recomienda considerar la participación de empresas privadas como la Empresa Portuaria de Valparaíso.

El Directorio tiene la administración y es usual que esté compuesto entre 5 y 9 miembros, debiendo elegirse un Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero. También deberá contemplarse el cargo de Secretario Ejecutivo quien es el gerente de la Corporación y es responsable de su marcha administrativa. No puede ser miembro de la misma y es remunerado.

Además, es común que existan servicios y consejos técnicos para asesorar, orientar o informar a los órganos de la Corporación. Cabe mencionar que estos servicios pueden encargarse a otras entidades, ya sean públicas o privadas.

Finalmente es conveniente tener en cuenta que el financiamiento de la Corporación se realiza a través de las cuotas sociales, donaciones o aportes de personas naturales o jurídicas, nacionales o internacionales y de la venta de productos y/o servicios.

En el caso de las Corporaciones municipales también es posible que ésta realice aportes los que quedan sujetos a la auditoría interna de la propia Municipalidad y de la Contraloría General de la República.

Cuadro 6.7. Organigrama Corporación de Desarrollo patrimonial de Valparaíso.



Fuente: Elaboración Equipo SEREX

### 6.7. ANEXOS METODOLOGÍA DIAGNOSTICO OPERATIVO OGP.

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que permite determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas asociadas a un proyecto, proveyendo la información necesaria para la implantación de acciones previas y medidas correctivas, en el desarrollo de los propósitos. El análisis FODA, por lo tanto, considera dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna analiza los factores asociados a las fortalezas y las debilidades de su plan de interoperabilidad, desde la perspectiva interna de la institución o unidad estratégica. Son aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa analiza las oportunidades que ofrecen las otras instituciones o unidades (relacionadas con el procedimiento) y las amenazas a las que la ejecución del procedimiento de interoperabilidad está expuesto. Es necesario desplegar todas las capacidades y habilidades institucionales para aprovechar las oportunidades y para minimizar o anular las amenazas identificadas, debido a que se trata de factores sobre los cuales la unidad o institución tiene poco o ningún control directo.<sup>14</sup>

Para adentrarse en la realidad de la OGP se hace necesario construir escenarios, los cuales aparecen al determinar indicadores de aquellos factores externos que representen las tendencias básicas, los factores condicionantes y los procesos dinámicos que a partir de lo que ocurre en la actualidad permitan proyecciones a futuro. En este sentido estos indicadores son descripciones cualitativas y cuantitativas, claves para el área de unidad estratégica que se busca respaldar. Ahora bien, una vez determinados los indicadores se generan una serie de matrices donde se establecen si son oportunidades o amenazas.

Posteriormente se conjugan con los valores de tipificación que son: velocidad del cambio, impacto y probabilidad de ocurrencia a su vez estas tipificaciones se desglosan en alta, media y baja. Todo esto queda mas claro al observar los cuadros 6 y 7.

**Cuadro 6.7: Tabla de Análisis de Oportunidades y Amenazas**

Factores del entorno	Oportunidad	Amenaza

Una vez determinados los factores según si se consideran una oportunidad o una amenaza se procede a evaluar tales características según su probabilidad de ocurrencia, la velocidad del cambio y el impacto.

En definitiva la probabilidad de ocurrencia es en relación a si seguirá la condición de Oportunidad o Amenaza, el impacto determina el efecto que tiene en el accionar tal oportunidad o amenaza y la velocidad del cambio en termino simples es si tal oportunidad o amenaza se manifestara prontamente.

<sup>14</sup> Información obtenida en la guía metodológica 2008 del sistema de gobierno electrónico, PMG. Disponible en [www.estrategiadigital.gob.cl](http://www.estrategiadigital.gob.cl) en junio 2008.

Cuadro 6.8: Oportunidades/Amenazas

Factores del entorno	Probabilidad de ocurrencia			Impacto			Velocidad del cambio		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
	Muy probable	Probable	Poco Probable	Gran efecto en el accionar	Mediano efecto en el accionar	Nulo o poco efecto en el accionar	A corto plazo	A mediano plazo	A largo plazo (más de 5 años)

Ahora bien, una vez determinado esto se consideran los impactos y la probabilidad de ocurrencia que se le haya asignado a cada oportunidad y amenaza generando una nueva matriz denominada matriz de priorizaciones, donde aquellas que se cataloguen como de alta prioridad serán consideradas para los análisis finales.(ver cuadro 6.8). Aun así a partir de las oportunidades se configuraran objetivos y metas a ser consideradas.

Cuadro 6.9: Impacto sobre el área estratégica

Probabilidad de ocurrencia	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
Alta			
Media			
Baja			

Por otra parte luego se examina todo lo que tiene que ver con las capacidades internas de la unidad analizada, esto también se realiza en base a indicadores cualitativos y cuantitativos. A partir de ello se conocerán las fortalezas o debilidades que influyen en la gestión de la unidad estratégica analizada.

Cuadro 6.10: Categorización de Fortalezas y Debilidades

Capacidad	Fortaleza	Debilidad

Posteriormente de manera de proyectar tales capacidades se hace necesario evaluar aquellos indicadores en base a los objetivos que la propia unidad se ha propuesto. De esta manera las capacidades se evalúan dependiendo si son fortalezas o debilidades (desde el +3 al -3). En el caso de las fortalezas estas se evaluarán según:

- +3: Es una fortaleza muy arraigada en la gestión de la OGP que hay que seguir fomentando.
- +2: Es una fortaleza que si se sigue trabajando en ella mejorará considerablemente.
- +1: Es una fortaleza factible de dejar de serlo.

Asimismo, las debilidades se valoraran:

- 3: Es una debilidad que al encontrarse tan arraigada perjudica fuertemente la gestión de la OGP
- 2: Es una debilidad que si se considera a tiempo puede subsanarse.
- 1: Este tipo de debilidad es aquella que esta a un paso de dejar de serlo.

**Cuadro 6.11: Evaluación de las capacidades de la Unidad Estratégica**

<i>Objetivos de la Unidad</i>				
<b>Capacidades</b>				

Una vez hecha la evaluación de las capacidades solo queda establecer los puntos críticos que tendrán que ser abordados en el análisis final. Para determinar los puntos críticos se promedian todos los factores numéricos que se obtuvieron de la articulación entre las capacidades y los objetivos, lo que permitirá evidenciar de mejor manera la debilidad más significativa.

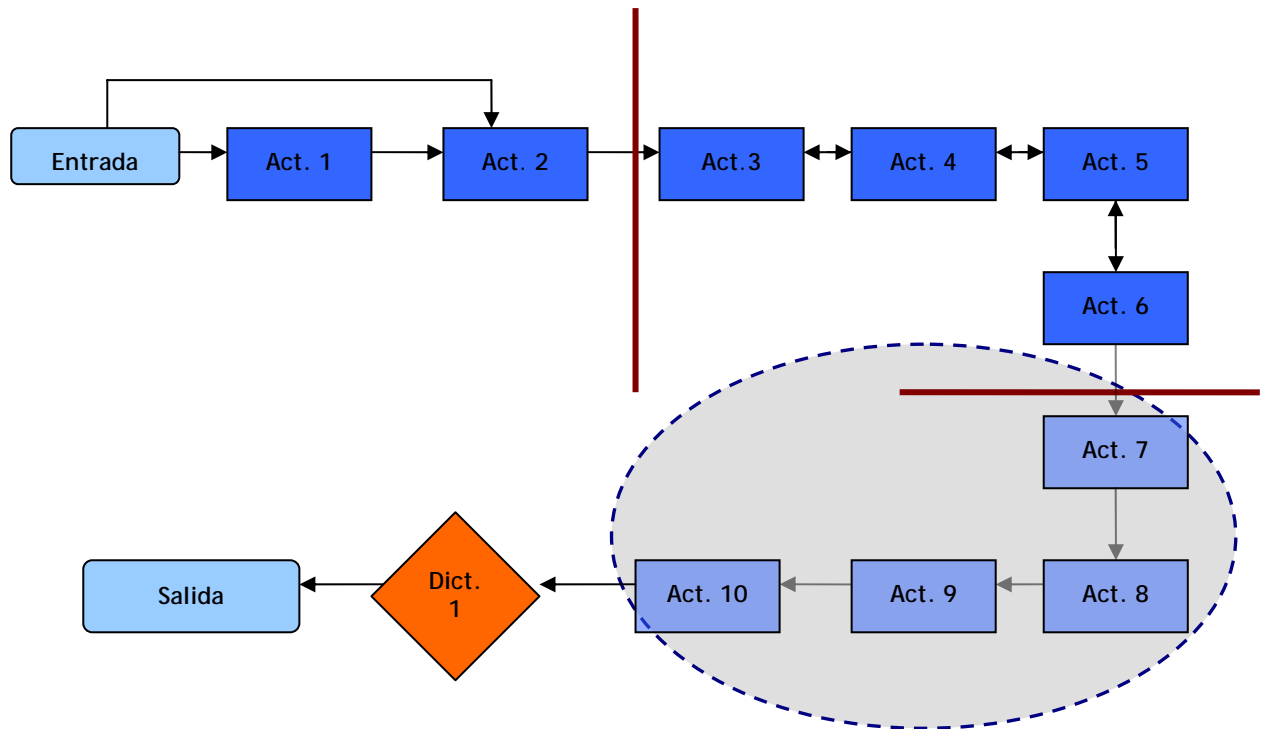
Este análisis final es la denominada matriz FODA (ver cuadro 11) a partir de la cual se hace el análisis final que permitirá observar las potencialidades de la unidad, sus riesgos, sus desafíos y las limitaciones.

**Cuadro 6.12: Matriz F.O.D.A**

	Oportunidades	Amenazas
<i>Fortalezas</i>	▲ Aparecerán las potencialidades.	▲ Aparecerán los riesgos.
<b>Debilidades</b>	▲ Aparecerán los desafíos.	▲ Aparecerán las limitaciones.

## ANEXO PROCEDIMIENTO CUANDO HAY DAÑOS A MONUMENTOS NACIONALES

### - DAÑO O AFECTACIÓN FLAGRANTES A MONUMENTOS NACIONALES



### HITOS

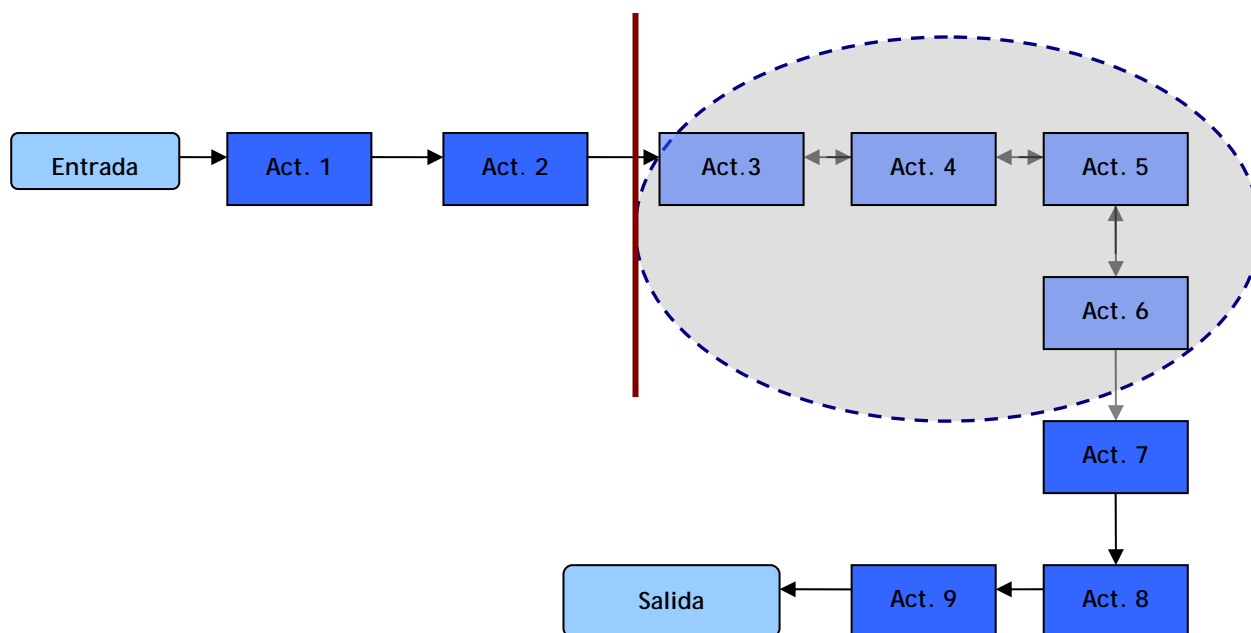
Entrada: Se produce el delito.

- Act. 1: La persona que ve el delito se dirige a Carabineros para estampar la denuncia.
- Act. 2: Sí Carabineros directamente ve el hecho de delito procede.
- Act. 3: Se concreta la detención del imputado.
- Act. 4: Se resguarda el sitio del suceso fijando fotográficamente el daño o afectación de la integridad del monumento.
- Act. 5: Se procede a identificar testigos, consignando declaraciones.
- Act. 6: Carabinero presta auxilio a la víctima que en este caso es el Municipio, siendo comunicados del hecho.
- Act. 7: Se presenta el Fiscal de Turno quien confirma cada una de las diligencias e instruye las que no se hayan efectuado.
- Act. 8: Se efectúa la audiencia de control de detención.
- Act. 9: El Municipio entrega a través de su delegado toda la información que solicite fiscalía.
- Act. 10: Audiencia
- Act. 11: El Municipio promueve iniciativas tendientes a la reparación del daño, ya sea pago por el daño hecho o trabajos comunitarios que varían entre 20 y 100 horas.

Salida: Se aplica la sentencia.



- DAÑO O AFECTACIÓN NO FLAGRANTES A MONUMENTOS NACIONALES



## HITOS

Entrada: Se produce el delito.

- Act. 1: La denuncia la puede efectuar una persona o el propio Municipio según un formulario tipo.
- Act. 2: Carabineros acoge la denuncia.
- Act. 3: El fiscal de turno toma el caso.
- Act. 4: Se fija un periodo de investigación de los hechos que variara entre 6 meses y un año.
- Act. 5: Se procede a identificar testigos, consignando declaraciones.
- Act. 6: El Municipio entrega a través de su delegado toda la información que solicite fiscalía.
- Act. 7: Si se encuentran acusados se efectúa la audiencia de control de detención.
- Act. 8: El Municipio promueve iniciativas tendientes a la reparación del daño, ya sea pago por el daño hecho o trabajos comunitarios que varían entre 20 y 100 horas.
- Act. 9: Audiencia.

Salida: Se aplica la sentencia.