



Ministerio de
las Culturas,
las Artes y el
Patrimonio

Gobierno de Chile

Infraestructura de Datos Espaciales de Patrimonio

Información territorial para la toma de decisión
Plan de Gestión

**Plan de Gestión de la Infraestructura de Datos
Espaciales de Patrimonio (IDE Patrimonio)
2021-2026**

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2024

Carolina Pérez Dattari
Subsecretaria del Patrimonio Cultural

María Paz Undurraga
Jefa de División del Patrimonio Cultural

Elaboración: Departamento de Gestión Patrimonial
y Territorio, Santiago, Región Metropolitana

Francesca Picón Bruno, jefa del Departamento
de Gestión Patrimonial y Territorio

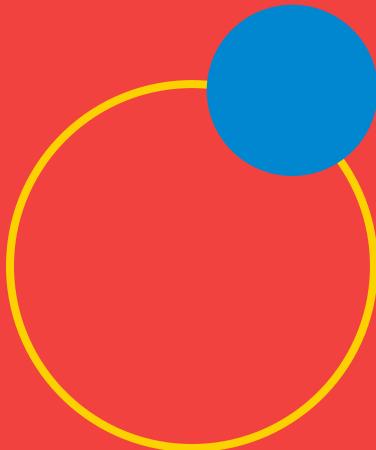
Víctor Morales, profesional del Departamento
de Gestión Patrimonial y Territorio

Desarrollo del Estudio: Biosoft Servicios
de Ingeniería Civil Ltda.

Edición: Macarena Dolz Amor

Se autoriza la reproducción parcial
citando la fuente correspondiente.

Septiembre de 2024



Índice

1. Presentación	05
2. Resumen de resultados previos	06
2.1. Antecedentes y diagnóstico	06
2.2. Brechas identificadas	10
3. Definición propuestas por desarrollar	12
3.1. Institucionalidad	12
3.1.1. ¿Para qué?	13
3.1.2. ¿Para quién?	14
3.1.3. Características distintivas	15
3.1.4. Relación con modelo de gestión	17
3.2. Visión	18
3.3. Valores	20
3.3.1. Contextualización de valores	22
4. Análisis FODA.....	24
5. Creación de objetivos estratégicos	29
5.1. Relación de objetivos con análisis de brechas	30
5.2. Relación de objetivos con análisis FODA	32
5.3. Mapa estratégico	33
5.4. Cuadro de mando integral	36
5.5. Plan de acción	37
6. Conclusiones y recomendaciones	41
7. Referencias	44

Índice de cuadros, diagramas y figuras

Cuadros

Cuadro 1. Modelo de madurez de la IDE Patrimonio	07
Cuadro 2. Modelo de trabajo actual	08
Cuadro 3. Modelo Canvas de trabajo futuro	09
Cuadro 4. Conceptos sugeridos sobre valores de un modelo de trabajo	21
Cuadro 5. Elementos más reiterados en el análisis FODA	26
Cuadro 6. Relación entre objetivos y brechas.....	31
Cuadro 7. Relación entre los objetivos, las brechas y el análisis FODA	32
Cuadro 8. Plan de acción propuesto	37

Diagramas

Diagrama 1. Mapa estratégico	34
Diagrama 2. Mapa estratégico y acciones	35

Figuras

Figura 1. Nube de palabras - ¿Para qué?	13
Figura 2. Nube de palabras - ¿Para quién?	15
Figura 3. Nube de palabras - Características distintivas	16
Figura 4. Nube de palabras - Visión	18
Figura 5. Esquema FODA	25
Figura 6. Esquema del cuadro de mando integral	36

Presentación

La Infraestructura de Datos Espaciales de Patrimonio o IDE Patrimonio es un modelo institucional de gestión de información territorial para la toma de decisiones que pone a disposición de los actores interesados a través de una plataforma única, pública y digital coordinada por la Subsecretaría del Patrimonio Cultural, los registros de patrimonio cultural y natural a nivel nacional, regional y local.

El presente informe contiene el resumen ejecutivo del **Plan de gestión de la Infraestructura de Datos Espaciales de Patrimonio (IDE Patrimonio)**, elaborado por el Departamento de Gestión Patrimonial y Territorio de la Subsecretaría del Patrimonio Cultural. En él se exponen los resultados de las mesas de trabajo realizadas a partir de la creación de la IDE Patrimonio en el año 2020, lo cual ha guiado el trabajo a la fecha. Asimismo, se presentan las versiones finales de los conceptos de «misión» y «visión», y de los valores.

Junto con lo anterior, se propone una vinculación entre los objetivos estratégicos propuestos y sus respectivas acciones, las brechas detectadas, los resultados del análisis FODA y los cinco componentes de la IDE. Finalmente, se presenta un plan de acción a partir del trabajo realizado.

2. Resumen de resultados previos

2.1. Antecedentes y diagnóstico

El trabajo relativo a la información territorial patrimonial se enmarca dentro de la estructura institucional del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, creado por la Ley N° 21.045. En él interviene la Mesa IDE Patrimonio, conformada actualmente por equipos tanto del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural como de las subsecretarías del Patrimonio Cultural y de las Culturas y las Artes, y se consideran los lineamientos entregados por el Sistema Nacional de Información Territorial – IDE Chile.

A partir de la revisión de antecedentes, entrevistas y datos recogidos en la etapa de diagnóstico, se elaboró un modelo de gestión para la IDE Patrimonio, donde se establecen una situación actual (marcada en verde) y su modelo de madurez¹.

¹ Para la elaboración del modelo de gestión de la IDE se usó la metodología Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio).

Cuadro 1. Modelo de madurez de la IDE Patrimonio

RECURSOS HUMANOS	IDE AVANZADA	IDE INTERMEDIA	IDE BÁSICA	SIG
INFORMACIÓN	Todo el público interesado usa la información	La institución completa usa la información	Solo parte de la institución usa la información	Solo el/la profesional de la ciencia de la Tierra utiliza la información y genera reportes básicos
NORMAS	ISO 19157 ISO 19138 ISO 19114 ISO 19113 WCS	ISO 19110 ISO 19142 ISO 19128	CSW ISO 19119 ISO 19115 ISO 19131	No usa normas
TECNOLOGÍA	Dashboard App móvil	Interoperabilidad Centro de descarga Sitio web	Catálogo Visor	Software SIG con licencia
INSTITUCIONALIDAD	Unidad IDE con presupuesto Política de IDE	Procedimientos formales IDE formalizada	Convenios con otras IDE IDE no formalizada	Unidad SIG formalizada
PROFESIONALES	Equipo de profesionales de las ciencias de la Tierra y de la informática con dedicación exclusiva	Profesional de la informática a tiempo completo Profesional de las ciencias de la Tierra a tiempo completo	Profesional de la informática a tiempo parcial Profesional de las ciencias de la Tierra a tiempo parcial	Profesional de las ciencias de la Tierra a tiempo parcial
CONOCIMIENTO	Todos los/las funcionarios/as conocen el funcionamiento de la IDE	Conocimiento en administración de software IDE	Conocimiento en uso de software IDE	Conocimiento en uso de software IDE

Cuadro 2. Modelo de trabajo actual

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPIEDAD DE VALOR	RELACION CON CLIENTES O USUARIOS	SEGMENTOS DE CLIENTES O USUARIOS
IDE Chile	Creación y actualización de capas de información	Información territorial de patrimonio descargable en capas shp	Visitante de la página web	Profesionales - técnicos/as (internos y externos)
	RECURSOS CLAVE - Recursos humanos - Licencia ArcGIS - Capas de información		CANALES - Página web - descarga de datos - Visor	
ESTRUCTURA DE COSTOS Servidores, tiempo, licencias		FUENTES DE INGRESO Presupuesto para IDE Patrimonio, estudios, licencias, Subsecretaría del Patrimonio Cultural y Servicio Nacional del Patrimonio Cultural		

² Aunque la metodología Business Model Canvas, originalmente concebida para empresas del sector privado, utiliza este término en su connotación de ‘ocupación lucrativa’, en el presente trabajo se emplea, simplemente, con el sentido de ‘quehacer’, ‘actividad’.

Luego del diagnóstico, el trabajo se enfocó en identificar las brechas y determinar las situaciones ideales de trabajo de la IDE Patrimonio. Se llevó a cabo una serie de reuniones para determinar un modelo Canvas de «negocio»² futuro como situación deseada y un modelo de gestión que rescatara las perspectivas de cada unidad participante en la IDE Patrimonio sobre los conceptos de «misión» y «visión», valores y objetivos estratégicos.

Cuadro 3. Modelo Canvas de trabajo futuro

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPIEDAD DE VALOR	RELACION CON CLIENTES O USUARIOS	SEGMENTOS DE CLIENTES O USUARIOS
-IDE Chile -Minvu -Minagri -MOP -INE -Otros ministerios y servicios	- Carga de capas de información - Cumplimiento de procedimientos - Actualización de capas de información	- Visibilidad del trabajo que se realiza - Información territorial de patrimonio descargable, actualizada y confiable - Medio para la toma de decisiones - Acceso a fuentes de información oficial - Confiabilidad de datos para otros servicios -Accesibilidad de la información de manera clara	- Visitantes de la página web - App móvil interactiva	Profesionales - técnicos/as (internos y externos) - Jefaturas - Ciudadanía - Académicos
RECURSOS CLAVE				CANALES - Página web - Visor - App móvil - Newsletter para la comunidad
ESTRUCTURA DE COSTOS				FUENTES DE INGRESO Presupuesto para IDE Patrimonio, estudios, licencias, Subsecretaría del Patrimonio Cultural y Servicio Nacional del Patrimonio Cultural
Servidores, tiempo, licencias				

El modelo agrega cinco propuestas de valor, las cuales relaciona directamente con los usuarios. Así, a cada tipo de usuario identificado se le asocian uno o más valor/es preferente/s: la ciudadanía se relaciona con «Accesibilidad e información amigable»; los profesionales y técnicos, con «Visibilidad del trabajo que se realiza» y «Confiabilidad de datos para otros servicios»; las jefaturas, con «Medio para la toma de decisiones»; y los académicos, con «Acceso a fuentes de información oficial». Estas son las asociaciones principales, pues se entiende que todos se complementan entre sí.

2.2. Brechas identificadas

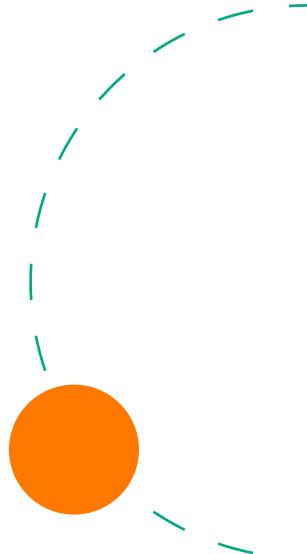
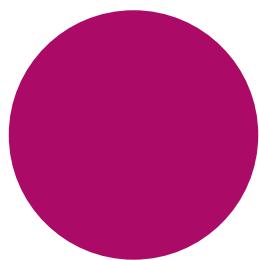
En la segunda etapa, se determinaron las brechas existentes entre la situación actual y la situación deseada de la IDE. Dicho análisis se efectuó considerando los cinco componentes de una IDE, a saber: (a) Institucionalidad, (b) Datos e Información, (c) Normas y Estándares, (d) Recursos Humanos y (e) Tecnología. Las brechas detectadas se relacionan con:

- **Apoyo técnico-informático** (Tecnología y RR. HH.): orientado al trabajo permanente de la IDE.
- **Geógrafos/as y profesionales** (RR. HH. e Información): para análisis de datos, elaboración, publicación y mantención.
- **Formalización de procesos** (Institucionalidad): necesaria para reconocer elementos perjudiciales y favorecedores del proceso.
- **Usabilidad** (Información): aumenta los beneficios de la IDE.
- **Canales** (Tecnología): medios exitosos para la utilización de la información.
- **Toma de decisiones** (Institucionalidad): impacto sobre los usuarios, logrando modificaciones en sus comportamientos.
- **Normas e interoperabilidad** (Normas y Estándares): formas estandarizadas de compartir información y aumentar la calidad.
- **Capacitaciones** (RR. HH.): para responder adecuadamente a los cambios de escenario.
- **Capacitación a funcionarios/as no expertos** (Institucionalidad y RR. HH.): crecimiento interno, abarcando incluso áreas no relacionadas directamente con la gestión del patrimonio.

- **Presupuesto permanente** (Institucionalidad): estabilidad y sostenibilidad de la IDE.
- **Identidad** (RR. HH.): claridad sobre el modelo de negocio, misión, visión y valores.
- **Política de información territorial** (Institucionalidad e Información): que promueva y oriente los principios, valores y estrategias de gestión.
- **Metas e indicadores de gestión** (Institucionalidad): en orden a ligar el cumplimiento de los objetivos a indicadores de gestión y las metas de la IDE con las metas institucionales.
- **Definiciones y ampliación de productos informativos** (Información): aprovechar el alto potencial de la información y el interés ciudadano en ella.

Para la elaboración de esta lista se ha considerado tanto lo establecido en el modelo de madurez como lo obtenido del trabajo realizado con las distintas instituciones.

3. Definición de propuestas por desarrollar



En la tercera etapa, se definió el plan de acción para enfrentar las situaciones identificadas tras el diagnóstico de la primera etapa y el levantamiento de brechas y objetivos de la segunda etapa. En paralelo, se desarrolló el documento de trabajo interno «Protocolo de uso de información geográfica». También vienen a complementar la labor de esta fase el análisis de procesos y la configuración de un catálogo de metadatos descargable y disponible en la plataforma desde el año 2021.

3.1. Misión

La misión es una declaración que señala la finalidad o propósito de la institución, especifica qué hace y las características distintivas de su quehacer. Dicho propósito «debe ser amplio, fundamental y duradero; debe permanecer estable durante muchos años, sin importar quiénes administran la organización, y hasta que las condiciones competitivas obliguen a ajustar la razón de ser» (Kovacevic y Reinoso, 2014, p. 17). La misión guía e inspira, y debe estar compuesta por los siguientes elementos, en el orden indicado:

- Para qué existimos
- Para quién existimos
- Qué características nos distinguen (opcional)

En el caso de la IDE Patrimonio, dichos elementos fueron definidos a partir de entrevistas con los equipos que conformaban la Mesa IDE Patrimonio al año 2020, entre los cuales se cuentan el Centro Nacional de Conservación y Restauración, la Subdirección Nacional de Patrimonio Cultural Inmaterial, la Coordinación de Política Digital, la Secretaría Técnica del Consejo de Monumentos Nacionales, la Subdirección Nacional de Pueblos Originarios, el Departamento de Gestión Patrimonial y Territorio de la Subsecretaría del Patrimonio Cultural.

3.1.1. ¿Para qué?

Omitiendo conceptos transversales al análisis (como «patrimonio» o «cultura») y unidades gramaticales (artículos y conjunciones), las palabras más recurrentes en la reflexión en torno a «¿para qué?» fueron las siguientes:

Figura 1. Nube de palabras - ¿Para qué?



- «**Información**»: se refiere a los contenidos de la IDE, se asocia a datos y viene acompañada de calificativos como «geográfica», «patrimonial» o «cultural». Es decir, no se trata solo de capas o shapefiles, sino que de un espectro más amplio de información.
- «**Ciudadanía**»: se refiere a los usuarios potenciales de la IDE. Viene seguida de frases como «en general» o «interesada en patrimonio o cultura».
- «**Dar**»: es el verbo y sentido que más se reitera. Se asocia a un sentido más amplio de ‘entregar’, ‘poner a disposición’ o, incluso, ‘facilitar’ el acceso a los servicios de la IDE. También se expresa a través de palabras como «compartir», que es el propósito original de las IDE.
- «**Instituciones**»: se refiere a otro segmento de usuarios relacionado, más bien, con los servicios públicos, como una entidad abstracta. Corresponde a usuarios expertos y aparece asociado comúnmente con el calificativo «públicas» y los conceptos «gestión» y «decisiones».
- «**Decisiones**»: se refiere a la utilidad de la IDE para influir en los comportamientos de los grupos de usuarios (ciudadanía o instituciones). Apunta a los usos que estos dan a los servicios o información que provee la IDE al momento de tomar decisiones.

3.1.2. ¿Para quién?

Omitiendo conceptos transversales al análisis (como «patrimonio o cultura») y unidades gramaticales (artículos y conjunciones), las palabras más recurrentes en la reflexión acerca de «¿para quién?» fueron:

Figura 2. Nube de palabras - ¿Para quién?



- «**Ciudadanía**»: la mayoría de las personas entrevistadas nombraron a la ciudadanía como principal grupo de usuarios o beneficiarios de los servicios de la IDE.
- «**Comunidades**»: se podría interpretar como un derivado o sinónimo de «ciudadanía». Quienes mencionan este término lo hacen refiriéndose a agrupaciones ciudadanas vinculadas a un determinado objetivo o elemento que las une.
- «**Decisiones**»: se refiere a la utilidad de la IDE para influir sobre los comportamientos de los grupos de usuarios (ciudadanía o instituciones). Apunta a los usos que estos dan a los servicios que provee la IDE al momento de tomar decisiones.

3.1.3. Características distintivas

Omitiendo conceptos transversales al análisis (como «patrimonio» o «cultura») y unidades gramaticales (artículos y conjunciones), las palabras más recurrentes en la reflexión sobre características distintivas fueron:

- «**Facilidad**»: se refiere a la capacidad de entregar información de manera simple y comprensible.
- «**Accesibilidad**»: alude a la posibilidad de transmitir la información sin mediar dificultades para el usuario.
- «**Diseño**»: se refiere a que la presentación de la información sea coherente y adecuada.

Figura 3. Nube de palabras - Características distintivas



A partir de las observaciones recogidas por medio de las entrevistas, se construyó la siguiente definición:

Misión

Poner a disposición de la ciudadanía y de las instituciones públicas información territorial de calidad sobre el patrimonio para la identificación, gestión y toma de decisiones de manera informada, con un diseño fácil y accesible para todos y todas.

Esta se puede descomponer en cinco términos:

- El sentido general de '**poner a disposición**' ('dar', 'entregar', 'compartir', 'facilitar el acceso').
- ¿Para quién? Para dos grupos de usuarios: la **ciudadanía** y las **instituciones públicas**.
- ¿Qué? **Información territorial de calidad sobre el patrimonio**.
- ¿Para qué? Para la **identificación** (pertinencia cultural de la ciudadanía), la **gestión** (influir), y la **toma de decisiones** informada.
- ¿Cómo? De manera **fácil, accesible** y con un componente de **diseño** basado en el usuario.

3.1.4. Relación con el modelo de gestión

La misión propuesta rescata los principales aspectos analizados en las etapas I y II, en particular:

- **Usuarios:** en el modelo de gestión futuro presentado y analizado en la primera etapa, se hizo hincapié en la diversidad de usuarios, clasificándolos en dos tipos: internos y externos. El primero incluye a profesionales del ámbito del patrimonio cultural (funcionarios/as, autoridades), así como a instituciones y servicios públicos; mientras que el segundo abarca a un espectro amplio de ciudadanía (experta y no experta) con interés en las temáticas del patrimonio y las culturas.
- **Canales:** en el modelo de gestión futuro presentado se dio importancia a que los canales (medios a través de los cuales se provee el servicio) sean diseñados a la medida de los usuarios, procurando que resulten accesibles y fáciles de maniobrar, utilizar, navegar o descargar.

- **Propuesta de valor:** en el modelo de gestión futuro presentado se indicaba que los distintos usuarios poseen intereses diversos; en atención a ello, la misión propuesta incluye los conceptos de «gestión», «decisión informada», «calidad» e «identificación».

3.2. Visión

En segundo término, a partir de entrevistas con los equipos que conforman la Mesa Ampliada IDE Patrimonio se recogieron diferentes perspectivas en torno a la visión de la plataforma. Omitiendo palabras transversales al análisis y gramaticales, los conceptos más mencionados fueron:

Figura 4. Nube de palabras - Visión



- **«Referente»:** el término suele utilizarse para nombrar algo o alguien que sobresale y que, por lo tanto, es considerado como un exponente o un símbolo dentro de un determinado ámbito. Por lo mismo, goza de liderazgo en esa materia. Un servicio «referente», por tanto, es aquel que, sobre la base de sus resultados y del prestigio conseguido a través del tiempo (coherencia, objetivos y logros), es observado por el entorno como un elemento que debe ser tenido en cuenta y cuya opinión debe ser valorada. Quienes usaron el concepto de «ser un referente» lo asociaron con los términos:

- o «Chile»
- o «Latinoamérica»
- o «el ámbito patrimonial»
- o «normas»
- o «gestión»

• **«Información»:** este concepto se repite en los enunciados tanto sobre la misión como sobre la visión de la IDE. Viene acompañada de apelativos como:

- o «de calidad»
- o «íntegra»
- o «completa»
- o «de confianza»
- o «veraz»

• **«Gestión»:** este concepto alude a que la herramienta se convierta en un apoyo para la toma de decisiones por parte de las autoridades y que sea útil para la administración institucional sectorial e intersectorial.

• **«Conocer»** ('transmitir el conocimiento'): contenido dentro de frases como «dar a conocer» o «para conocer», este concepto se vincula con la expectativa o deseo de los usuarios de contar con información al momento de gestionar o decidir algún asunto. Ello se traduce, incluso, en un empoderamiento del usuario.

• **«Ciudadanía»:** al igual que en la reflexión sobre la misión, en los enunciados relativos a la visión también se repite la palabra «ciudadanía», como destinatario al cual apunta el proyecto. En la visión, este concepto se relaciona con transparencia de la gestión.

Así, a partir de las observaciones recabadas, la visión propuesta quedó conformada de la siguiente forma:

VISIÓN 2026

Ser un referente en materia de gestión y conocimiento de la información territorial del patrimonio en Chile.

3.3. Valores

Los valores son los principios básicos del comportamiento esperado de las personas de una organización. Señalan su manera distintiva de actuar y tienen como propósito forjar una identidad organizacional que trascienda a cada una de ellas. Deben responder a las siguientes preguntas: ¿cómo somos?, ¿cómo debemos comportarnos?, ¿qué lineamientos debemos seguir?, ¿en qué creemos como institución? Ahora bien, para que los valores definidos por una organización tengan sentido, es necesario que las personas, en el desempeño de sus funciones, se apropien de ellos.

Durante las reuniones sostenidas en esta etapa se presentó a las personas entrevistadas el siguiente listado de valores predefinidos (Tracy, 2003) a modo de sugerencia, de entre los cuales se les pidió seleccionar entre tres y cinco que esperarían fuesen representativos de la IDE Patrimonio. Para enunciar los valores podían, simplemente, utilizar estas palabras o bien incluirlas dentro de una frase.

Cuadro 4. Conceptos sugeridos sobre valores de un modelo de trabajo

Actualización	Educación	Liderazgo
Adaptabilidad	Eficacia	Logro
Amabilidad	Energía	Madurez
Amistad	Entusiasmo	Método
Amplitud de miras	Equilibrio	Meticulosidad
Aprendizaje	Especialización	Optimismo
Aptitud	Exactitud	Organización
Asertividad	Excelencia	Originalidad
Autenticidad	Éxito	Paciencia
Buena disposición	Fiabilidad	Pensamiento claro
Buen humor	Flexibilidad	Perseverancia
Calidad	Foco	Precisión
Calidez	Formalidad	Profesionalidad
Capacidad	Fortaleza	Progreso
Competencia	Gentileza	Prosperidad
Comprensión	Habilidad	Puntualidad
Confianza	Honestidad	Rapidez
Conocimiento	Imaginación	Resolución
Contribución	Imparcialidad	
Cooperación	Independencia	
Creatividad	Iniciativa	
Crecimiento	Ingenio	
Determinación	Innovación	
Diligencia	Integridad	
Dinamismo	Lealtad	
Disciplina	Libertad	

En naranjo se resaltan los valores más repetidos durante las reuniones sostenidas en este proceso, correspondientes a:

• **Cooperación:** la cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por un grupo de personas o entidades en pos de un objetivo compartido. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo: nadie quiere ganar individualmente, sino beneficiarse en conjunto, para lo cual cada integrante del equipo debe poner lo mejor de sí. Los principios cooperativos enfatizan otras ideas básicas: igualdad, justicia y ayuda mutua.

• **Actualización:** hoy, más que nunca, prácticamente todas las grandes empresas e instituciones buscan estar a la vanguardia para mantenerse vigentes y competitivos. El concepto de «actualización» se refiere a la implementación de medidas más o menos complejas tendientes a mejorar el «nicho de negocio» de una organización.

- **Innovación:** este concepto suele utilizarse para referirse a ámbitos relacionados con desarrollo tecnológico; sin embargo, también se trata de una estrategia usada en los modelos de negocio que impacta el desarrollo mismo de los servicios en busca de mayor crecimiento y/o diferenciación. Para que tenga éxito, todos los involucrados –desde las autoridades hasta los/as funcionarios/as– deben reconocer este valor como un elemento necesario, comprometerse con él y crear las condiciones para que pueda desarrollarse en plenitud. En las entrevistas, la mención de este valor viene asociada a mejoras en el modo de representar y gestionar la información.
- **Confianza:** es uno de los valores esenciales dentro de la interacción social humana. Se basa en una construcción paulatina de los vínculos y, por tanto, no se da de la noche a la mañana. Una organización confiable es aquella que, a lo largo de su trayectoria, demuestra tener capacidad para responder, resolver, entender y acompañar distintos tipos de situaciones a través de sus marcas, productos y servicios. Generar confianza es un valor altamente apreciado y que influye directamente en la reputación e imagen de una organización. Ahora bien, así como se la construye, cualquier mínimo acto intencional o accidental puede hacer que se pierda, afectando rápida e inevitablemente múltiples dimensiones organizacionales.
- **Adaptabilidad:** demasiado a menudo, el respeto a unos determinados valores institucionales suele confundirse con la intransigencia y la incapacidad para adecuarse a los nuevos escenarios. Las organizaciones no pueden vivir de espaldas a los cambios que suceden a su alrededor y, por ello, uno de los valores más relevantes de nuestro tiempo es la adaptabilidad. Este principio está íntimamente ligado con el aprendizaje y, más concretamente, con el concepto de formación continua.

3.3.1. Contextualización de valores

La misión propuesta rescata los principales aspectos analizados en las etapas I y II, en particular:

Los valores propuestos quedaron conformados de la siguiente forma:

- **Cooperación** en el trabajo.
 - **Actualización** en la información.
 - **Innovación en los medios** (o canales).
 - **Confianza** para los usuarios.
 - **Adaptabilidad** frente a la contingencia.
- **Cooperación en el trabajo:** valor que promueve, en este ámbito, la integración horizontal de los servicios tanto internos del Ministerio como externos en el plano nacional. Abarca espacios de igualdad y ayuda mutua entre los integrantes.
- **Actualización de la información:** valor que pone de relieve, en este contexto, la importancia de ofrecer datos de calidad a los usuarios, con información útil para sus fines.
- **Innovación en los medios o canales:** fomenta la creación de espacios innovadores, abiertos y en sintonía con los usuarios, dirigidos a facilitar el acercamiento de los servicios mediante el diseño. Conlleva vanguardia tecnológica y diseño basado en el usuario.
- **Confianza para los usuarios:** valor que, en este ámbito, consiste en transmitir a los usuarios (ciudadanía, instituciones) que la información y datos aportados son de calidad y cuentan con el respaldo institucional de los servicios participantes.
- **Adaptabilidad frente a la contingencia:** valor que se refiere, en este ámbito, a la capacidad de comprender los cambios de los usuarios en relación con los servicios que nuestra IDE ofrece. Supone una atención constante para leer de forma correcta nuevas tendencias y falencias, cambios necesarios y temas urgentes.

4. Análisis FODA

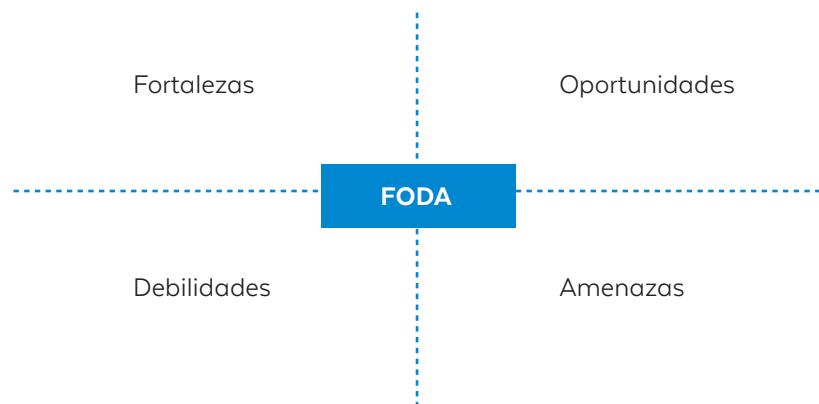


En cada reunión sostenida durante la etapa II, se efectuó un análisis participativo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del trabajo de la IDE Patrimonio. El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica diseñada para reconocer los siguientes aspectos en una empresa o servicio, ya sea que se trate de iniciativas públicas o privadas:

- **Fortalezas:** los atributos o destrezas presentes en una institución para alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** los factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- **Oportunidades:** las condiciones externas o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización y que resulten útiles para alcanzar el objetivo.

- **Amenazas:** elementos del medio externo que perjudican a la institución y atentan contra su supervivencia. No obstante, pueden llegar a convertirse en oportunidades para alcanzar el objetivo.

Figura 5. Esquema FODA



Este análisis se realiza antes de la creación de los objetivos estratégicos, pues permite identificar las brechas antes de consignarlas como tales. Una vez evaluados los resultados del FODA, se comienzan a desarrollar las estrategias necesarias.

En el caso particular de la IDE Patrimonio, la metodología consistió en plantear un ejemplo estándar de matriz FODA a las distintas unidades, sugiriendo posibles elementos para cada componente de la matriz. Las sugerencias presentadas surgieron de entrevistas con informantes clave de las unidades y servicios participantes de la IDE. Durante las reuniones de trabajo se analizó y contextualizó cada uno de los puntos elegidos y se discutió cómo se relacionan con la IDE Patrimonio, adecuándolos al trabajo presente o bien mencionando aspectos más detallados para cada uno de los cuadrantes.

A continuación, se presentan los elementos del análisis FODA de la IDE Patrimonio más mencionados en las reuniones sostenidas con las distintas instituciones.

Cuadro 5. Elementos más reiterados en el análisis FODA

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	<p>Profesionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactividad en la gestión y disposición. • Conocimiento del entorno y materia. • Experiencia de los recursos humanos, multidisciplinarios y especializados. • Características específicas del producto: territorialidad de la información patrimonial. • Uso de ArcGIS Enterprise. • Factibilidad de las tecnologías. 	<p>Conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio. • Problemas con la calidad de algunos datos (existen opciones de mejoras). • Baja dedicación exclusiva de RR. HH. • Falta de recursos financieros para contratación de personal. • Falta de comprensión y comunicación por parte de algunos equipos para entender lo que significa la IDE Patrimonio.
EXTERNO	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías accesibles. • Posicionamiento estratégico entre organismos nacionales, regionales e internacionales. • Trabajo colaborativo y directo con la IDE Chile: aspectos normativos. • Conexión ciudadana: cada vez se identifica más el barrio, lo local. • Uso del sistema Drupal. • Contingencia favorable: ciudadanía empoderada, protección del patrimonio, información. • Nuevo contexto dado por la creación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, que impulsa la integración de información en distintos ámbitos. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios de gobierno (posible discontinuidad de equipos y procesos) y nuevos intereses. • Cambio de prioridades en materia presupuestaria. • Cambios estructurales repentinos.

Del análisis de esta matriz FODA y de lo tratado durante las reuniones de trabajo se desprenden las siguientes conclusiones:

- El alto nivel de competencia (capacidades) y experiencia de las diferentes unidades en el desarrollo de su labor se destaca como una de las principales fortalezas de la IDE Patrimonio. Se considera que se trata de un grupo humano capacitado para el trabajo colaborativo.
- De igual forma, el carácter multidisciplinario de sus profesionales se destaca como una fortaleza de la IDE Patrimonio.
- Por otro lado, existe consenso respecto de la buena calidad de los sistemas y soporte tecnológico de base de la IDE Patrimonio, especialmente entre aquellas personas encargadas de crear capas de información geográfica o de manejarla.
- Otra fortaleza, señalada específicamente por representantes del Consejo de Monumentos Nacionales, es que hoy en día la sociedad da mayor importancia a los asuntos ligados al patrimonio y se involucra cada vez más en ellos.
- En cuanto a las debilidades, una de las más relevantes corresponde a la definición presupuestaria para este tipo de proyectos. Este tema afecta, principalmente, la contratación de nuevo personal (situación comentada por la mayoría de las personas entrevistadas), en especial de aquel orientado exclusivamente a la IDE Patrimonio.
- También se ha planteado como una debilidad la escasa integración de la información a nivel ministerial. Se espera, entonces, que las distintas unidades comparten toda la información relevante para la IDE Patrimonio, cumpliendo los estándares fijados en los protocolos.
- Otra debilidad señalada ha sido que, si bien existe una alta competencia profesional, no todas las unidades -o, para ser más específico, no todos los/as profesionales que las componen- están en conocimiento

³ SMART es un acrónimo en inglés que hace referencia a cada una de las características que debe tener un buen objetivo: específico, medible, alcanzable, relevante y temporal. <https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>

miento de lo que significa ser parte de una IDE. Justamente por esto, se ha identificado la necesidad de realizar capacitaciones a las distintas unidades, basadas en el Modelo SMART³ aplicado a RR. HH. En cuanto a los componentes externos que determinan las oportunidades y las amenazas, se obtuvo que:

- A través de la IDE existe una oportunidad de posicionarse estratégicamente dentro del Ministerio y también en el plano intersectorial. Esta es una idea compartida por las distintas jefaturas, atendiendo a que contar con una herramienta como la IDE en pleno desarrollo permitirá mejorar la toma de decisiones en materias de relacionamiento con otros ministerios y organismos del aparato público. A lo anterior, se suma la oportunidad de interoperar con las IDE de otros ministerios.
- Finalmente, con respecto a las amenazas que debe enfrentar la IDE Patrimonio, una de las más señaladas tanto por el equipo técnico como por las jefaturas son los posibles cambios de criterio en la gestión de la IDE y su gobernanza. En general, estas amenazas se asocian a la falta de conocimiento de la naturaleza y potencial de la herramienta.

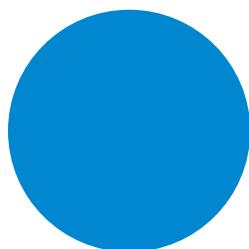
5. Creación de objetivos estratégicos



De acuerdo con la información sobre institucionalidad, capacidad, brechas, recursos, visiones y misiones recogida en las etapas anteriores, se definieron los siguientes objetivos estratégicos fundamentales para cada componente:

- **Recursos Humanos**

- o Fortalecer la estabilidad y permanencia.
- o Elaborar planes de capacitación y actualización.
- o Propender a un trabajo colaborativo e integrado.



• Tecnología

- o Crear espacio de innovación permanente.
- o Fortalecer la infraestructura digital que forma parte de la IDE Patrimonio.
- o Lograr la interoperabilidad y revisión de procesos.

• Datos e Información

- o Medir la autenticidad e integridad de la información⁴.
- o Lograr mayores avances en la utilidad de la información para los usuarios y vinculaciones estratégicas interinstitucionales.
- o Estudiar los procesos de levantamiento, necesidades y captura de información, y lograr estándares de calidad.

• Normas y Estándares

- o Elaborar un plan de cumplimiento de normas geográficas.
- o Actualizar y revisar los protocolos, procesos y reglamentos.

• Institucionalidad

- o Fortalecer el modelo de gestión y transversalidad de la IDE.
- o Posicionar la IDE como un elemento estratégico interno.

5.1. Relación de objetivos con análisis de brechas

A continuación, se presentan las relaciones entre las brechas identificadas y los objetivos propuestos. Cada uno de estos últimos se asocia con, al menos, una de las brechas identificadas y un componente de la IDE. Asimismo, las brechas identificadas (etapa II) están en función del modelo de madurez de la IDE Patrimonio (etapa I), mientras que los objetivos estratégicos responden a ambas etapas, además de al análisis FODA realizado.

⁴ Desde el punto de vista tecnológico, el desafío consiste en garantizar la integridad del dato durante su transmisión y generar métodos que permitan comprobar la autenticidad de los datos geográficos después de su descarga o adquisición. La integridad de un dato significa que es correcto y está completo. Se considera «correcto» si refleja con exactitud la realidad que intenta replicar y «completo» si contiene toda la información necesaria para ello. La autenticidad, en tanto, implica que el dato se creó por el llamado «autor» y que no se ha alterado desde ese momento (Bernabé-Poveda y López-Vázquez, 2012).

Cuadro 6. Relación entre objetivos y brechas

COMPONENTE IDE	BRECHA	OBJETIVO
Recursos humanos	Identidad	Fortalecer la estabilidad y permanencia.
	Formalización de procesos	Elaborar planes de capacitación y actualización.
	Geógrafos/as y profesionales	Propender a un trabajo colaborativo e integrado.
Tecnología	Canales	Crear espacio de innovación permanente.
	Usabilidad	Fortalecer la infraestructura digital.
	Apoyo técnico-informático	Lograr la interoperabilidad y revisión de procesos.
Datos e Información	Capacitaciones	Medir la autenticidad e integridad de la información.
	Definiciones y ampliación de productos informativos	Lograr mayores avances en la utilidad de la información para los usuarios y vinculaciones estratégicas interinstitucionales.
		Estudiar los procesos de levantamiento, necesidades y captura de información, y lograr estándares de calidad.
Normas y Estándares	Normas	Elaborar un plan de cumplimiento de normas geográficas.
	Interoperabilidad	Actualizar y revisar los protocolos , procesos y reglamentos.
Institutionalidad	Presupuesto permanente	Fortalecer el modelo de gestión y transversalidad.
	Transversalidad	Posicionar la IDE como un elemento estratégico interno.
	Indicadores de gestión	
	Toma de decisiones	

5.2. Relación de objetivos con análisis FODA

Por otra parte, se estableció la siguiente relación entre los objetivos estratégicos y los principales aspectos que arrojó el análisis FODA (cuadro 7):

Cuadro 7. Relación entre los objetivos, las brechas y el análisis FODA

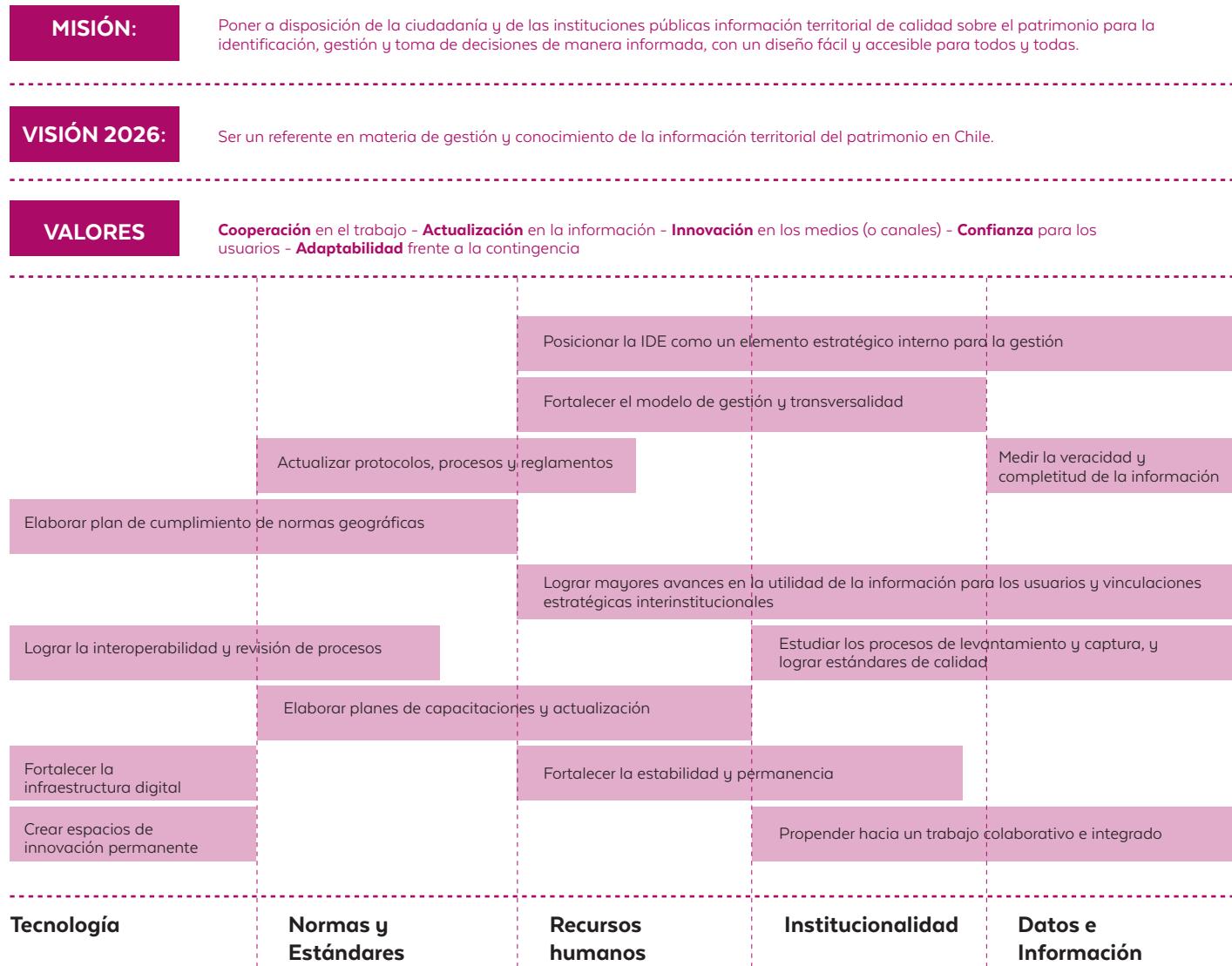
COMPONENTE IDE	BRECHA	ANÁLISIS FODA	OBJETIVO
Recursos humanos	Identidad	Conocimiento del entorno y materia.	Fortalecer la estabilidad y permanencia.
	Formalización de procesos	Experiencia de los recursos humanos.	Elaborar planes de capacitación y actualización.
	Geógrafos/as y profesionales	Falta de recursos financieros.	Propender a un trabajo colaborativo e integrado.
Tecnología	Canales	Tecnologías más accesibles.	Crear espacio de innovación permanente.
	Usabilidad	Uso de ArcGIS Enterprise.	Fortalecer la infraestructura digital.
	Apoyo técnico-informático	Uso del sistema Drupal.	Lograr la interoperabilidad y revisión de procesos.
Datos e Información	Capacitaciones	Características especiales del producto.	Medir la autenticidad e integridad de la información.
	Definiciones y ampliación de productos informativos	Calidad (opciones de mejoras).	Lograr mayores avances en la utilidad de la información para los usuarios y vinculaciones estratégicas interinstitucionales.
		Conexión ciudadana: cada vez se identifica más lo local. Contingencia favorable: ciudadanía empoderada. Regulación desfavorable (proyectos de impacto).	Estudiar los procesos de levantamiento, necesidades y captura de información, y lograr estándares de calidad.

Normas y Estándares	Normas Interoperabilidad	Trabajo colaborativo con la IDE Chile: aspectos normativos. Cambios estructurales. Dificultades para aplicar normativas y protocolos.	Elaborar un plan de cumplimiento de normas geográficas. Actualizar y revisar los protocolos , procesos y reglamentos.
Institucionalidad	Presupuesto permanente Transversalidad Indicadores de gestión Toma de decisiones	Fortalecimiento de recursos y capacidades. Comprensión y comunicación: funciones de la IDE. Cambio de prioridades en el plano presupuestario. Posicionamiento estratégico interinstitucional. Cambios de gobierno o intereses, discontinuidad de equipos y procesos.	Fortalecer el modelo de gestión y transversalidad. Posicionar la IDE como un elemento estratégico interno.

5.3. Mapa estratégico

Este mapa proporciona una potente herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos (Kaplan y Norton, 2004b). La cadena comienza con los conceptos de «misión» y «visión», y los valores que la institución espera consolidar a largo plazo y continúa con los objetivos. Los aspectos fundamentales por componente se grafican en el siguiente diagrama:

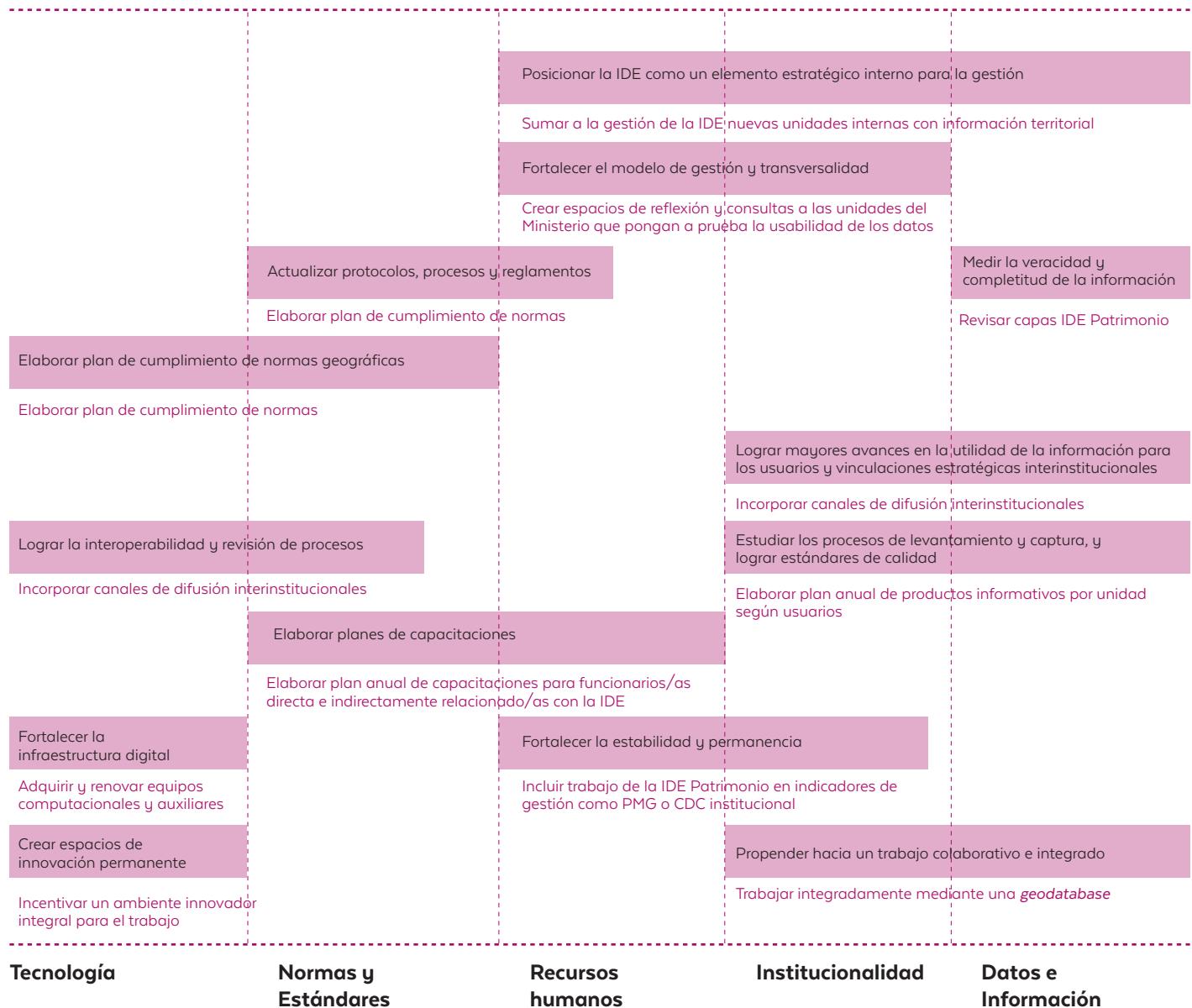
Diagrama 1. Mapa estratégico



Se considera estratégico que los objetivos propuestos sean transversales a uno, dos o más componentes. Por ejemplo, el objetivo del «posicionamiento» abarca componentes de RR. HH., Institucionalidad y Datos e Información (para la toma de decisiones), al igual que el de «utilidad». Se

procuró asimismo que el objetivo de «fortalecimiento de los equipos» estuviera presente en cada componente, apuntando hacia la innovación, la estabilidad, la integración y capacitación.

Diagrama 2. Mapa estratégico y acciones



5.4. Cuadro de mando integral

Una vez construido el mapa estratégico, se procedió a la siguiente etapa: la construcción de un cuadro de mando integral (en inglés, «balanced scorecard» [BSC]), que traduce el mapa estratégico a indicadores, metas e iniciativas concretas, de tal manera que pueda utilizarse para llevar a cabo el control, aprendizaje y seguimiento de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004a). La idea principal del cuadro de mando integral es proveer una herramienta para monitorizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y, así, alertar a los responsables cuando se produzcan «desviaciones».

Figura 6. Esquema del cuadro de mando integral



Los elementos de la imagen anterior se definen de la siguiente forma:

- Objetivo estratégico: se obtienen del mapa estratégico elaborado en la etapa anterior.
- Indicadores: elementos que permiten realizar mediciones del cumplimiento de los objetivos, compuestos por un KPI (sigla de «key performance indicator», en español «indicador clave de rendimiento») y su fórmula de cálculo.

- Indicadores clave de rendimiento (KPI): indicadores que permiten identificar si al final de un plazo estipulado se han logrado los objetivos estratégicos.
- Fórmula de cálculo: fórmula con la que se calcula el valor de un KPI.
- Meta: valor óptimo definido para un objetivo estratégico.
- Plan de acción: conjunto de acciones que se realizan para alcanzar los objetivos estratégicos; se componen de una iniciativa y su presupuesto.
- Iniciativa: acciones específicas para lograr el objetivo definido.
- Presupuesto: recursos asignados a una iniciativa.

5.5. Plan de acción

Siguiendo el esquema anterior, a continuación se presentan los objetivos y la propuesta de iniciativas asociadas.

Cuadro 8. Plan de acción propuesto.

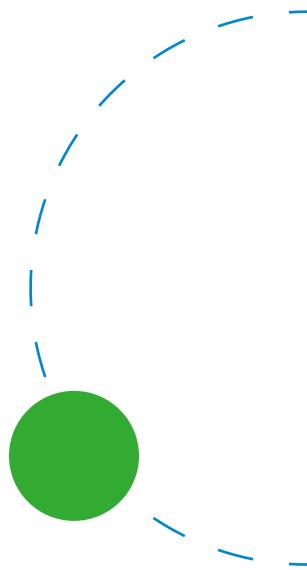
Objetivo estratégico	Cuadro de mando integral			Plan de acción		
	Indicador	Base año X	Meta	Iniciativa	Presupuesto	
	Nombre	Fórmula de cálculo				
1. Posicionar la IDE como un elemento estratégico para la gestión. Acción: Sumar nuevas unidades internas o nueva información a la gestión de información territorial a la IDE.	Tasa de variación de capas de información asociadas desde 2021 a 2026	(Número de capas de información asociadas hasta 2026 - número de capas asociadas en el año 2021) / número de capas asociadas en el año 2021) *100	9 (número basal o inicial)	Aumentar en un 30 % la cantidad de capas asociadas	Elaborar un plan para sumar nuevas capas.	Sin presupuesto asociado

2. Fortalecer el modelo de gestión y transversalidad. Acción: Fortalecer equipos y conocimiento técnico.	Tasa de variación de personas capacitadas desde 2021 a 2026	$(\text{Número de personas capacitadas en el año 2026} - \text{número de personas capacitadas en el año 2021}) / \text{número de personas capacitadas el año 2021}) * 100$	5 (número basal o inicial)	Aumentar en un 100 % cantidad de personas capacitadas	Plan de capacitaciones en gestión de la información transversal a los equipos técnicos de la IDE	Sin presupuesto asociado
3. Actualizar protocolos y procesos. Acción: Revisar protocolos y procesos	% de revisiones de protocolos y procesos	$(\text{Número de revisiones de protocolos y procesos realizadas al año 2026} / \text{número de revisiones planificadas}) * 100$	1 (número basal o inicial)	100 % de revisiones realizadas	Propuesta de actualización de protocolos y procesos según necesidad	Sin presupuesto asociado
4. Medir la veracidad y calidad de la información. Acción: Revisar capas IDE.	% de revisiones de capas que integran la IDE al año 2026	$(\text{Número de revisiones realizadas al año 2026} / \text{número de revisiones planificadas}) * 100$	0	100 % de revisiones realizadas	Actas de revisión	Sin presupuesto asociado
5. Elaborar plan de cumplimiento de normas geográficas. Acción: Elaborar plan de cumplimiento de normas.	% de avance de plan cumplimiento de normas, en referencia a: ISO 19115 ISO 19157 ISO 19131	$(\text{Número de planes elaborados al 2026} / \text{número de planes planificados}) * 100$	0 (número basal o inicial)	100 % del plan elaborado	Programar calendario de actividades que lleven al cumplimiento paulatino de normas de información geográfica. Licitación de estudios y capacitaciones. Coordinación y capacitaciones con IDE Chile.	Con presupuesto asociado

<p>6. Lograr mayores avances en la utilidad de la información para los usuarios y vinculación con estrategias interinstitucionales.</p> <p>Acción: Incorporar canales de difusión interinstitucionales.</p>	<p>% de incorporación de canales de difusión interinstitucionales.</p>	<p>(Número de medios o canales de difusión que permiten acercar la IDE a la ciudadanía / Número total de canales de difusión institucionales de la Subsecretaría) *100</p>	<p>0 (número basal o inicial)</p>	<p>Incorporación en 20 % de canales institucionales de la Subsecretaría</p>	<p>Programar agenda de difusión sobre información de la IDE para diversos usuarios.</p>	<p>Sin presupuesto asociado</p>
<p>7. Lograr la interoperabilidad y revisión de procesos.</p> <p>Acción: Vincular catálogo de datos con IDE Chile.</p>	<p>% de capas del catálogo vinculadas con IDE Chile</p>	<p>(Número de capas del catálogo vinculadas con IDE Chile / Número total de capas) *100</p>	<p>0 (número basal o inicial)</p>	<p>80 % de las capas vinculadas a IDE Chile</p>	<p>Establecer coordinaciones con IDE Chile. Analizar las capacidades técnicas internas para la ejecución.</p>	<p>Sin presupuesto asociado</p>
<p>8. Estudiar los procesos de levantamiento y captura, y lograr estándares de calidad en la información.</p> <p>Acción: Revisar anualmente los procesos internos de levantamiento de datos.</p>	<p>% de revisiones de datos geográficos elaboradas en el marco de la actualización de la IDE.</p>	<p>(Número de revisiones de datos geográficos realizados al año 2026 / número de revisiones planificadas) *100</p>	<p>1</p>	<p>100 % de revisiones realizadas</p>	<p>Actas de revisión que incluyen descripción de procesos internos de levantamiento de datos.</p>	<p>Sin presupuesto asociado</p>
<p>9. Elaborar planes de capacitaciones.</p> <p>Acción: Elaborar planes de capacitaciones en el uso de la información territorial para funcionarios/as directa e indirectamente relacionados/as con la IDE y que identifiquen potenciales ámbitos de información y usos sistemáticos con mirada territorial.</p>	<p>% de planes de capacitación elaborados</p>	<p>(Número de planes de capacitación elaborados / Número de planes de capacitación planificados) *100</p>	<p>0 (número basal o inicial)</p>	<p>100 % de planes elaborados</p>	<p>Actas de asistencia a capacitaciones realizadas. Calendario anual o bianual de capacitación para todos/as los/as funcionarios/as.</p>	<p>Sin presupuesto asociado</p>

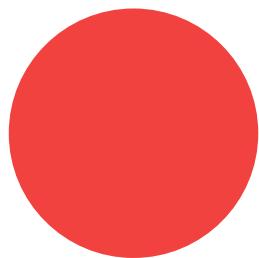
10. Fortalecer la infraestructura digital. Acción: Adquirir y renovar equipos computacionales y auxiliares	Tasa de variación de monto destinado a adquirir y renovar equipos computacionales y auxiliares	(Monto destinado a adquirir y renovar equipos computacionales y auxiliares el año 2026 - Monto destinado a adquirir y renovar equipos computacionales y auxiliares el año 2021) / Monto destinado a adquirir y renovar equipos computacionales y auxiliares el año 2021) *100	0 (número basal o inicial)	Mantener el monto	Comprar computadores y auxiliares (impresoras, servidores etc.) como parte de inversión.	20 (valor estimado en millones de \$)
11. Fortalecer la estabilidad y permanencia. Acción: Incluir indicadores del trabajo de la IDE Patrimonio en indicadores de gestión como PMG o CDC institucional.	% de metas asociadas al PMG o CDC institucional	(Número de metas asociadas al PMG o CDC / Número total de metas del PMG o CDC) *100	0 (número basal o inicial)	25 % de metas asociadas	Coordinar con los/as encargados/as de Planificación y Presupuesto la incorporación paulatina de indicadores de gestión de la IDE al control de gestión institucional.	Sin presupuesto asociado
12. Crear espacios de innovación permanente. Acción: Incentivar un ambiente integralmente innovador para el trabajo.	% de asistencia de funcionarios/as a capacitaciones de iniciativas programáticas o afines	(Número total de funcionarios/as que asisten a capacitaciones / Número total de funcionarios/as convocados/as a capacitaciones) *100		50 % de asistencia de funcionarios/as en cada capacitación	Capacitaciones e inducciones sobre elaboración y desarrollo de iniciativas programáticas. Carpeta de ideas «innovadoras» desarrolladas en fichas básicas («¿qué?», «¿cómo?» «¿para qué?»)	Con presupuesto asociado
13. Propender hacia un trabajo colaborativo e integrado	% de geodatabases integrada	(Número de geodatabases instaladas en servidor / Número total de geodatabases) *100	Número inicial de equipos que actualizan información	100 % de geodatabases instaladas en servidor	Participar en los procesos de actualización	Con presupuesto asociado

6. Conclusiones y recomendaciones



El presente trabajo tuvo como objetivo construir un modelo de gestión que sirva como punto de referencia para un trabajo continuo y una mayor cooperación entre las unidades que conforman actualmente -y que integrarán en el futuro- la IDE Patrimonio. Se espera que esta herramienta y el trabajo realizado permitan a las mesas participantes colaborar de manera prospectiva siguiendo directrices claras derivadas de la misión, visión y valores, así como de los objetivos estratégicos propuestos.

La labor de diagnóstico puso de manifiesto el buen trabajo previamente realizado, algo de lo que dio cuenta, especialmente, el modelo



de madurez alcanzado en breve tiempo. A partir de este se identificaron, asimismo, las principales brechas y aspectos que será necesario enfrentar para seguir avanzando en la evaluación de madurez de la IDE Patrimonio.

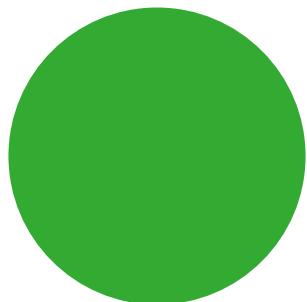
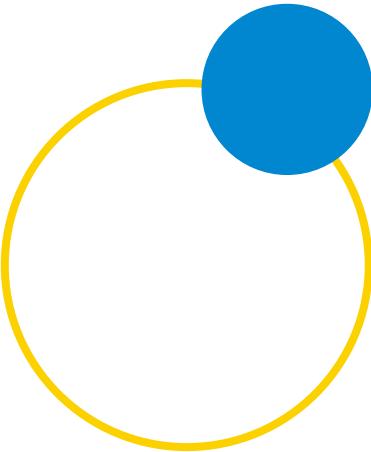
Un aspecto relevante es comprender las necesidades de nuestros usuarios. Se espera que el crecimiento y madurez de la IDE permitan llegar de forma cada vez más certera a los usuarios, quienes deben tomar decisiones de manera informada. Por ello, en este trabajo se ha hecho hincapié en que la información contenida en la IDE, en primer lugar, permita a la ciudadanía informarse con transparencia de la gestión, localización y accesibilidad de elementos patrimoniales; y, en segundo lugar, otorgue al Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, a otros servicios públicos y a técnicos e investigadores una herramienta para la gestión interna, promoviendo y compartiendo buenas prácticas que beneficien a los habitantes de los territorios.

Por otra parte, el estudio señala que la mirada que otorga la gestión territorial –en este caso, del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio– es transversal y debe ser adoptada por funcionarios/as directa e indirectamente relacionados/as con los ámbitos culturales o del patrimonio. Esto permitirá una visión renovada y nuevas preguntas para la gestión ministerial, **identificando territorios sobre los cuales enfocar los esfuerzos públicos de la gestión.** La información territorial de patrimonio y culturas desempeña asimismo un papel importante en el análisis interno de las instituciones, contribuyendo a la toma de decisión, la elaboración de productos informativos acordes a sus usuarios, ya sea que se trate de productos de manejo interno (información sensible y estratégica) o de información pública actualizada e interoperable con otras plataformas de IDE.

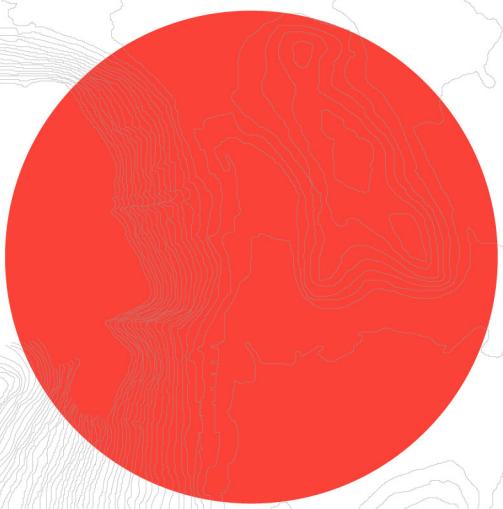
En conclusión, el modelo de una IDE Patrimonio que reúna y coordine los esfuerzos de levantamiento de información territorial sectorial la proyecta una potente herramienta de gestión ministerial para la toma de decisión y la ciudadanía, sumando los esfuerzos actuales de los

servicios que ya emprendieron este camino con los que aún no lo hacen. El trabajo de la IDE Patrimonio cumple con el compromiso de promover la descentralización y garantizar un acceso equitativo a la información sobre los patrimonios en todo el país. Para ello, la usabilidad de la información, el aprovechamiento de su potencial a través de la definición de productos informáticos estratégicos y su vinculación tanto interna como con otras instituciones son aspectos relevantes.

7. Referencias



- Bernabé-Poveda, M. Á. y López-Vázquez, C. M. (2012). *Fundamentos de las infraestructuras de datos espaciales*. UPM-Press, Serie Científica.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004a). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004b). *Mapas estratégicos*. Gestión 2000.
- Kovacevic, A. y Reinoso, A. (2014). *El diamante de la excelencia organizacional* (2.a ed.). Cengage Learning.
- Tracy, B. (2003). *Máxima eficacia*. Ediciones Urano.



[IDE Patrimonio]

