



Evaluación Ex Post de Corto Plazo Informe por Tipo de Proyecto

JUZGADOS DE FAMILIA



Ministerio de Desarrollo Social
División de Evaluación Social de Inversiones
Departamento de Estudios y Gestión de la Inversión

Noviembre 2019

Elaborado por:
Departamento de Estudios y Gestión de la Inversión
División de Evaluación Social de Inversiones
Ministerio de Desarrollo Social y Familia

Gobierno de Chile

Octubre de 2019

Contenido

1. Introducción	3
2. Resultados de la Evaluación Ex Post de Corto Plazo 2018.	4
a) Análisis de costos plazos y magnitudes al término de la ejecución	4
b) Visitas a terreno a proyectos en Operación	10
ANEXO: Aspectos Conceptuales y Metodológicos	40

INFORME POR TIPO DE PROYECTOS

1. Introducción

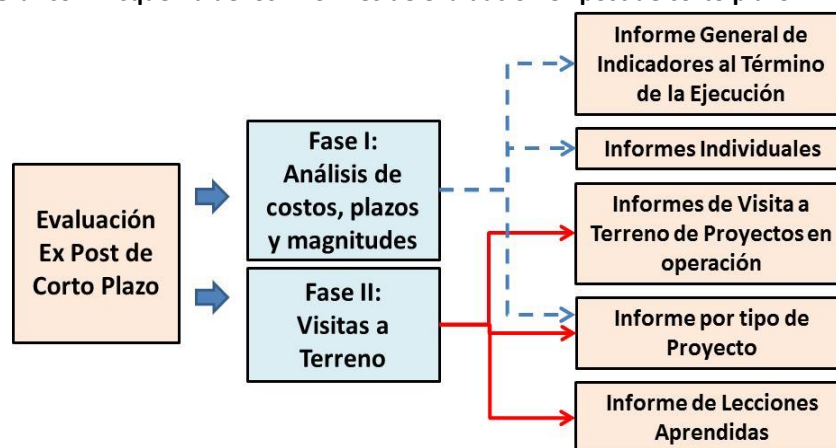
Corresponde al Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF), a través de la División de Evaluación Social de Inversiones - Departamento de Estudios y Gestión de la Inversión, efectuar la Evaluación Ex Post de Corto Plazo a los proyectos de inversión que finalizan su ejecución. Dicha evaluación contempla dos fases:

- La evaluación y análisis de los costos, plazos y magnitudes de los proyectos que han concluido su ejecución, con el objetivo de contar con referencias sobre estos parámetros para la formulación y evaluación de proyectos nuevos (**Fase I**).
- Visitas a proyectos en operación, en los que se observa, registra y analiza cómo funcionan aspectos relevantes de su diseño, formulación y evaluación, con el objeto de extraer lecciones aprendidas, útiles para otros proyectos (**Fase II**).

Los resultados de la Evaluación Ex Post de Corto Plazo se materializan en distintos documentos (ver gráfico). El presente corresponde al Informe por Tipo de Proyecto de Juzgados de Familia. Contiene

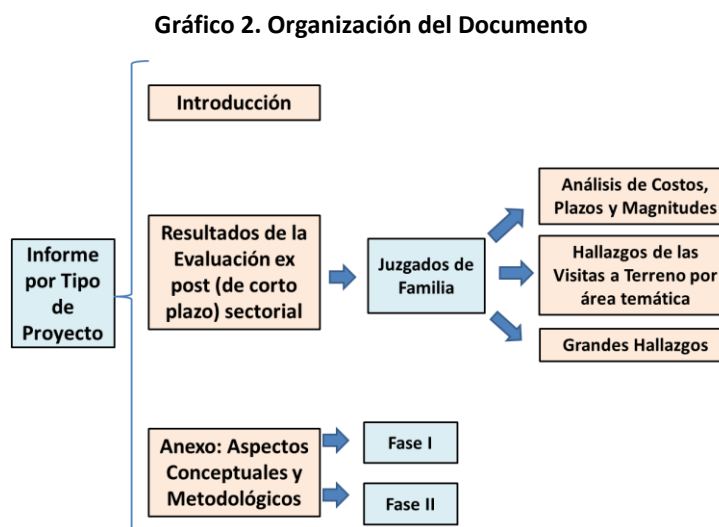
los resultados de cada una de las dos fases sobre este tipo de proyectos. En el caso de la fase I, se analiza la desviación entre lo evaluado ex ante y lo que efectivamente sucedió, en las variables costos, plazos y magnitudes de 10 proyectos del sector Justicia, subsector Administración de

Gráfico 1. Esquema de los informes de evaluación ex post de corto plazo



Justicia, tipo Juzgado que terminaron su ejecución en los años 2013 y 2017. En el caso de las Visitas a Terreno, se identifica y explica el comportamiento de los factores que impactan en el diseño, funcionalidad y gestión de 4 proyectos de este tipo, señalando las causas y consecuencias de los cambios realizados y requeridos (mejoras, innovaciones, dificultades, etc.). Incluye la Visión General, que agrega la información contenida en los informes de visita de cada proyecto, para detectar regularidades y extraer lecciones para el diseño, formulación y evaluación de futuros proyectos.

El documento contiene: a) el análisis de los resultados de sus indicadores de costos, plazos y magnitudes; b) una síntesis de los hallazgos encontrados en las Visitas a Terreno; c) la generalización (Visión General) de dichos hallazgos. Por último, en anexo, se presenta la exposición de aspectos conceptuales y metodológicos esenciales para alcanzar los objetivos planteados, en cada una de las dos fases antes descritas.



2. Resultados de la Evaluación Ex Post de Corto Plazo 2018.

La presente sección se divide en dos áreas: el análisis de la información sobre costos plazos y magnitudes y los hallazgos en las visitas a terreno a los proyectos del tipo: **Juzgados**.

a) Análisis de costos plazos y magnitudes al término de la ejecución

Para el análisis se consideraron un total de 10 proyectos de JUZGADOS incluidos en los procesos de evaluación 2018 y 2014, de fuente financiera sectorial. (ver Tabla 1).

Tabla 1. Proyectos por año de evaluación y fuente financiera

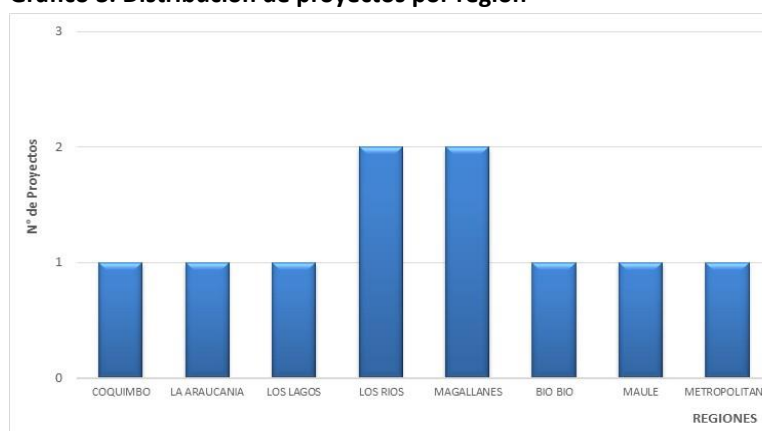
Proceso evaluación ex post /Fuente financiera	SECTORIAL	Total
2014	3	3
2018	7	7
Total	10	10

Fuente: Base de dato ex post 2014-2018. Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

De los proyectos evaluados, siete corresponden al proceso de reposición y tres a construcción.

El gráfico 3 muestra que los proyectos de JUZGADOS se distribuyen entre ocho regiones del país, Los Ríos y Magallanes con dos proyectos y el resto con un solo proyecto.

Gráfico 3. Distribución de proyectos por región



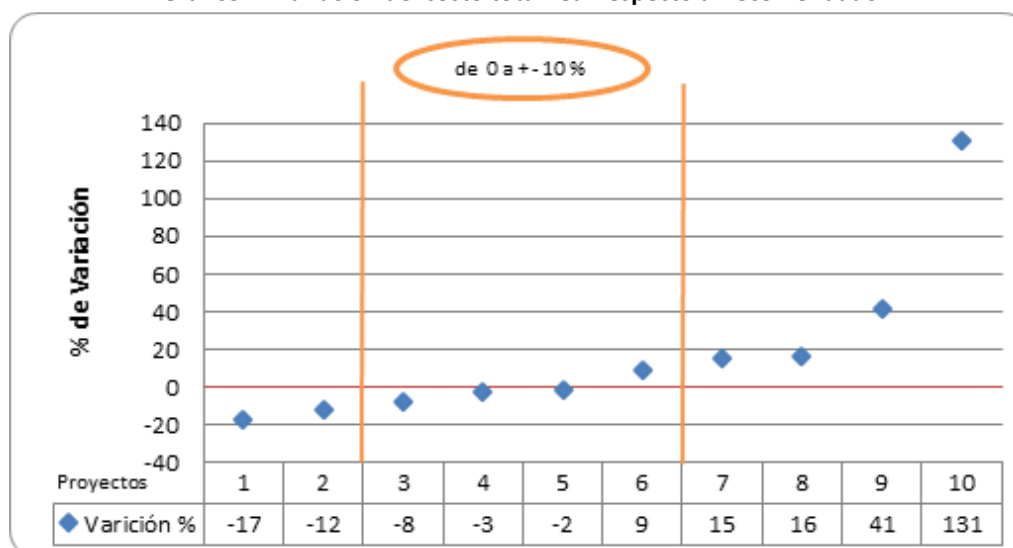
Fuente: Base de dato ex post 2014-2018. Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

Indicador de Costos

En relación con los costos de inversión de los proyectos, se analiza el Indicador de **Costo Total Real vs Costo Total Recomendado**. Para este indicador, los proyectos que tengan una variación dentro del rango de $\pm 10\%$ se consideran con un aceptable grado de estimación ex ante. Esto, debido a que los proyectos se someten a reevaluación si sufren modificaciones superiores al 10%, un proyecto con variación inferior se considera que siguió su curso normal.

El gráfico 4 presenta la distribución de la variación del costo total real con respecto al recomendado. Se puede observar que el 40% de los proyectos tienen una desviación del monto invertido que no supera el $\pm 10\%$ de lo estimado; al igual que los proyectos que presentan una variación en el rango mayor al 20%.

Gráfico 4. Variación del costo total real respecto al recomendado



Fuente: Base de dato ex post 2014-2018. Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

Tabla 2. Distribución de proyectos por categoría de variación de Costo Total

Categoría de Variación	N° de Proyectos	Porcentaje (%)
Variación entre el -10% al -20%	2	20
Variación de 0 a +-10%	4	40
Variación del 10% al 20%	2	20
Variación mayor al 20%	2	20
Total	10	100%

En la tabla 2, se presenta el número de proyectos distribuido por rangos de variación del costo total real respecto al recomendado.

Fuente: Base de datos ex post 2014-2018. Ministerio de Desarrollo Social

Causas de variaciones de costos

La principal causa identificada para el caso del proyecto cuyos **costos reales estuvieron por sobre el 10% del monto recomendado** fue que:

- Los proyectos son reevaluados por incremento de costos en las obras civiles por adaptación a la norma sísmica, liquidación anticipada del contrato por incumplimiento de la empresa constructora, ofertas superaron en 22% el monto recomendado y modificar los criterios de diseño para dar cumplimiento a los requerimientos de las empresas de servicios ESSAL (empresa sanitaria) y SAESA (empresa eléctrica).

Indicador de Plazo

La variación del plazo ha sido estimada por el Indicador del **Plazo Total Recomendado**, que da cuenta de la variación que existe entre el plazo **real de ejecución y el plazo recomendado**.

Los hitos de inicio para cuantificar el plazo real de ejecución del proyecto son el inicio primer contrato del proyecto y el término del último contrato del proyecto¹.

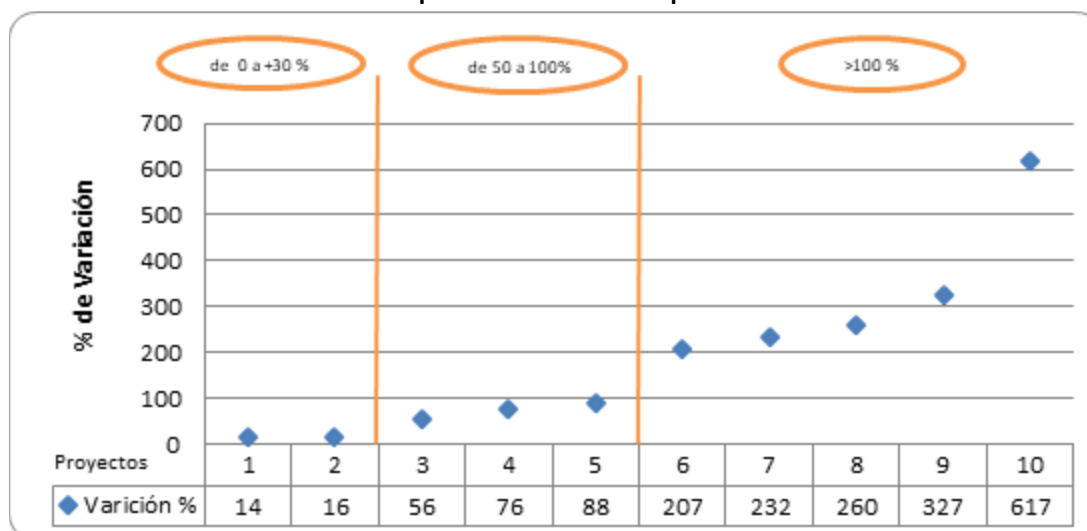
Los plazos reales de ejecución del proyecto se calculan considerando los tiempos inactivos que se producen durante su ejecución, esto sucede por lo general en 2 momentos: entre el primer gasto administrativo y el primer contrato, y entre el término de la obra civil y la adquisición del equipamiento, para proyectos que consideren esto último. Pero también se producen tiempos inactivos en casos excepcionales por la quiebra de la empresa constructora y frecuentemente por condiciones climáticas. A continuación, se presentan las variaciones calculadas para el indicador mencionado.

Del gráfico 5 se puede deducir que, si bien hay proyectos con variaciones menores (+30%), la tendencia va hacia variaciones mayores, indicando que el plazo total real es mayor al recomendado para todos los proyectos. Existe alta dispersión en los indicadores individuales del plazo, ya que las

¹ Si existiera más de un contrato para cuantificar el tiempo real de ejecución se considera la diferencia entre la fecha del contrato que inició primero y la fecha del contrato que terminó al final.

desviaciones van desde el 16% hasta 617%, lo que evidencia que el 50% de los proyectos triplicaron (3 proyectos), cuadruplicaron (1) y sextuplicaron (1) el plazo estimado de ejecución.

Gráfico 5. Variación plazo total real con respecto al recomendado



Fuente: Base de datos ex post 2014 - 2018. Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

Tabla 3. Distribución de proyectos por categoría de variación del Plazo Total

Categoría de Variación	N° de Proyectos	Porcentaje
Variación del 0 a 30%	2	20%
Variación del 50 al 100%	3	30%
Variación >100%	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Base de datos ex post 2014 - 2018. Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

En la tabla 3, se presenta el número de proyectos distribuidos por rangos de variación del plazo total real respecto del recomendado, de lo cual se puede observar que para el 50% de proyectos (5) registran variaciones en el rango mayor a 100%.

Además, se registra en promedio un tiempo inactivo de ocho meses, con un mínimo de un mes y un máximo de 19 meses, considerando ocho proyectos en los que existe una brecha entre el término de la obra civil y la adquisición del primer equipo o entre el primer gasto administrativo y el primer contrato del proyecto.

Causas de Variaciones de Plazos

Las principales causas identificadas para los 10 proyectos **cuyos plazos reales estuvieron por sobre el plazo estimado**, son las siguientes:

1. Ampliación de plazo por modificaciones a la obra civil, lo que conlleva incremento o disminución de obras civiles y obras extraordinarias, por lo siguientes motivos:
 - i) Variación en los deslindes y atraso en la entrega de materiales de parte de los proveedores en la obra.
 - ii) Se debieron actualizar las consultorías de especialidades de Seguridad, Climatización y Electricidad de acuerdo con el nuevo estándar de la Corporación Judicial y para dar

cumplimiento a los requerimientos de las empresas de servicios ESSAL (empresa sanitaria) y SAESA (empresa eléctrica), ya que el proyecto del Juzgado de Familia se formuló sin considerar la existencia de un nuevo edificio.

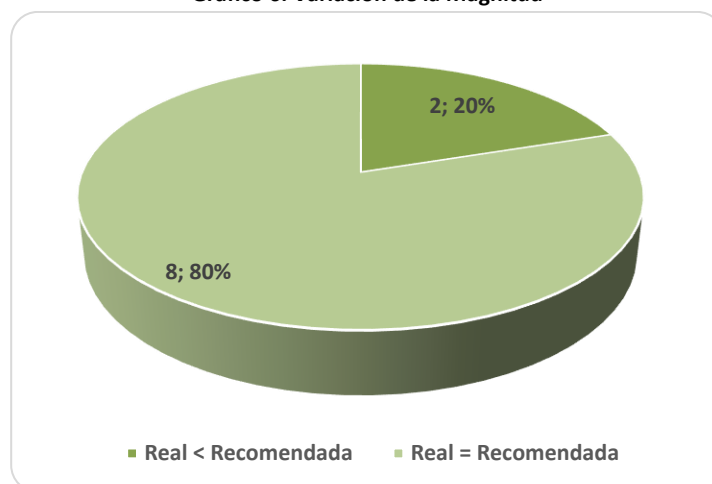
- iii) El diseño consideró sólo impermeabilización de las fundaciones del edificio y el subterráneo, además una altura insuficiente de entre cielo para el recorrido de las instalaciones de climatización y electricidad. Por lo que, durante la ejecución se requirió incluir la impermeabilización adicional de todas las terrazas perimetrales y jardineras de primer piso para evitar filtraciones hacia subterráneo, no consideradas en el proyecto original. También se requirió bajar el nivel de los cielos del edificio en algunas dependencias para evitar la superposición de ambas especialidades (ductos, cañerías, bandejas) o el atravesado de elementos estructurales.
 - iv) Ejecución de obras anexas al edificio, específicamente construcción de un cobertizo para estacionamientos.
2. Quiebra de la empresa contratista, termino anticipado del contrato por incumplimiento de la empresa.
 3. Tiempos inactivos entre el término de la obra civil y la adquisición del equipamiento. Se registra en promedio un tiempo inactivo de ocho meses, considerando ocho proyectos en los que existe una brecha entre el término de la obra civil y la adquisición del primer equipo y/equipamiento.

Indicador de Magnitud

En esta sección se analiza el indicador de cumplimiento de la magnitud recomendada con relación a la real. La magnitud se refiere a la medición de la construcción física del proyecto. En el caso de los proyectos de JUZGADOS la unidad de medida de la magnitud corresponde a metros cuadrados.

El 80% de los proyectos evaluados (8) no presentaron variación respecto a la magnitud recomendada.

Gráfico 6. Variación de la Magnitud



Fuente: Base de datos ex post 2014 - 2018. Ministerio de Desarrollo Social y Familia

Dos proyectos terminaron la ejecución con **menor magnitud** que lo recomendado. De acuerdo con lo informado por la Institución Técnica, según acta de Recepción Definitiva hubo disminución de la magnitud no afectando las obras complementarias ni la magnitud principal del proyecto.

Costo por Magnitud

Con relación al costo por unidad de magnitud construida de obra civil, su estimación tiene por objetivo obtener valores de referencia para cada tipo de proyectos y de este modo disponer de estadísticas que faciliten el análisis.

Los cálculos presentados en la Tabla 4 corresponden al análisis de los proyectos de JUZGADOS con **unidad de magnitud metros cuadrados**. El costo por metro cuadrado es el siguiente:

Tabla 4. Costo Obra Civil por metro cuadrado construido

Código BIP	Región	Unidad de medida	Magnitud Real	Costo Real M\$*	Indicador Costo por Magnitud M\$ / M2
30036519-0	COQUIMBO	METROS CUADRADOS	3.589	4.511.361	1.257
30248873-0	MAULE		2.550	3.594.576	1.410
30121869-0	BIO BIO		1.060	1.715.611	1.619
30037312-0	LOS RÍOS		1.257	2.147.322	1.708
30092576-0	LOS LAGOS		2.224	3.015.975	1.356
30103186-0	MAGALLANES Y ANTARTICA CHILENA		5.482	6.264.782	1.143
30128083-0	METROPOLITANA		6.266	8.406.136	1.342
Promedio			3.204	4.236.538	1.405
Desviación Estándar			2.020	2.387.350	198
Mediana			2.550	3.594.576	1.356
Mínimo			1.060	1.715.611	1.143
Máximo			6.266	8.406.136	1.708

Fuente: Base de datos ex post 2014 -2018. Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

*Montos expresados en moneda presupuesto 2018.

Conclusiones

1. La mayoría de este tipo de proyectos en cuanto a **costos ejecutados**, presentaron **variación aceptable** (dentro del rango +/-10%) y por el contrario en cuanto a **plazos ejecutados** presentaron **variación superior al +100%**.
2. Se identificó que la principal causa de **variación en cuanto al costo real ejecutado** fue por incremento en los costos de estos por lo que se tuvieron que reevaluar por adaptación a la norma sísmica, liquidación anticipada del contrato de obras y modificar los criterios de diseño.
3. La principal causa de **variaciones de los plazos** fue por modificaciones a la obra civil por incremento y/o disminución y obras extraordinarias, por lo que se otorgaron en promedio tres ampliaciones de plazo durante la ejecución.
4. **Dos proyectos** terminaron la ejecución con **menor magnitud** que la recomendada, por disminución de la magnitud no afectando las obras complementarias ni la magnitud principal del proyecto.

Hasta este punto se han analizado los resultados de la evaluación ex post de corto plazo fase I, relacionada fundamentalmente con las diferencias entre los valores recomendados y reales para: plazos, costos y magnitudes. A continuación, se desglosan los hallazgos obtenidos a partir de las visitas a terreno que se realizaron a cuatro juzgados de familia, en diferentes áreas importantes para la formulación y evaluación de proyectos.

b) Visitas a terreno a proyectos en Operación

Antecedentes de los Juzgados de Familia. El Poder Judicial de Chile cuenta con tribunales a lo largo del país, distribuidos en Corte Suprema, 17 cortes de apelaciones y tribunales de primera instancia. El área de cobertura de cada uno de los tribunales se denomina territorio jurisdiccional y los juzgados de primera instancia se especializan según los asuntos que le corresponde conocer: civil, penal (Garantía y de Juicio Oral), Laboral, Cobranza Laboral y Familia.

En la formulación de un nuevo Derecho de Familia, resultó indispensable adecuar los órganos jurisdiccionales llamados a conocer de los conflictos que se suscitan en el ámbito familiar, y dotarlos de una competencia amplia para conocer de todos los asuntos que tengan repercusiones sobre la familia, concibiendo a los menor como sujetos de derecho, cuyo principio rector sea el interés superior del menor.

Por ello, el 1º de octubre del año 2005 entran en funcionamiento los Tribunales de Familia, con el objeto de mejorar las herramientas para asegurar una debida protección a la familia, niños, niñas y adolescentes. En esta instancia se conocen materias relacionadas con matrimonio civil, adopción, violencia intrafamiliar, maltrato, tuición y relación con los hijos.

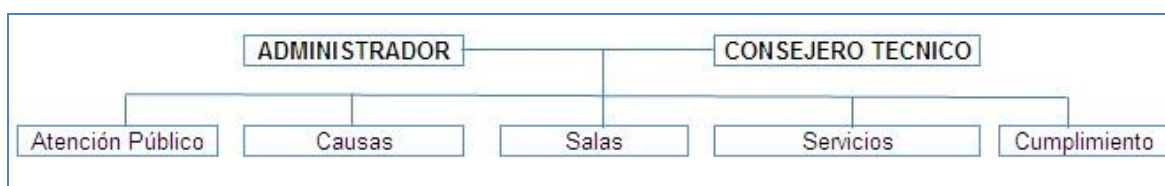
Los Juzgados de Familia tendrán el número de jueces que para cada caso señalan los artículos 4º y 4º bis de la Ley Nº 19.968. Contarán, además, con un consejo técnico, un administrador y una planta de empleados de secretaría y se organizarán en las siguientes unidades administrativas:

- Administrador, funcionario auxiliar de la Administración de Justicia encargado de organizar y controlar la gestión administrativa de los Tribunales de Familia.
- Consejo técnico, la función de sus profesionales será la de asesorar, individual o colectivamente, a los jueces en el análisis y mejor comprensión de los asuntos sometidos a su conocimiento, en el ámbito de su especialidad.
- Atención de público y mediación, destinada a otorgar una adecuada atención, orientación e información al público que concurra al juzgado, especialmente a los niños, niñas y adolescentes, a manejar la correspondencia del tribunal y a desarrollar las gestiones necesarias para la ejecución de las acciones de información y derivación a mediación.
- Administración de causas, que consistirá en desarrollar toda la labor relativa al manejo de causas y registros de los procesos en el juzgado, incluidas las relativas a las notificaciones; al manejo de las fechas y salas para las audiencias; al archivo judicial básico, al ingreso y al

número de rol de las causas nuevas; a la actualización diaria de la base de datos que contenga las causas del juzgado, y a las estadísticas básicas del mismo.

- Sala, que consistirá en la organización y asistencia a la realización de las audiencias.
- Servicios, que reunirá las labores de soporte técnico de la red computacional del juzgado, de contabilidad y de apoyo a la actividad administrativa, y la coordinación y abastecimiento de todas las necesidades físicas y materiales para la realización de las audiencias.
- Cumplimiento, que desarrollará las gestiones necesarias para la ejecución de las resoluciones judiciales en el ámbito familiar, particularmente de aquellas que requieren de cumplimiento sostenido en el tiempo.

Lo anterior se resume en la siguiente figura:²



Antecedentes de las Sedes Sociales Comunitarias Visitadas

Reposición Tribunal de Familia Pudahuel.

El inmueble en que funcionaba el Tribunal de Familia de Pudahuel antes del proyecto era arrendado y presentaba limitaciones estructurales por ser un inmueble (galpón) habilitado para la operación de Tribunal. Tenía una superficie total de 2.519 m². El proyecto contempló la construcción de un nuevo inmueble de 3.881 m² en 4 niveles, con una superficie destinada para estacionamiento de 1.000 m² (de los cuales 158 m² son subterráneos). La Etapa de Ejecución contempló el equipamiento completo del Juzgado.



Construcción Tribunal de Familia de Coquimbo. Este Proyecto busca disponer de infraestructura pública para el funcionamiento el 1er. 2do. y 3er. Juzgado de Letras y Familia de

² Fuente: Corporación Administrativa del Poder Judicial.

Coquimbo, con el objetivo de entregar un local propio para funcionamiento del tribunal de acuerdo a los estándares nacionales de infraestructura, equipos y mobiliario en general; bajando los costos de mantención respecto del funcionamiento del anterior Tribunal (que funcionaba en un local arrendado) y mejorando la calidad de atención del servicio a la comunidad usuaria, a través de un edificio



funcional y amigable, tanto para los funcionarios como para los usuarios. Asimismo, se buscó nivelar el estándar de construcción respecto de los proyectos relacionados con la implementación de la Reforma Procesal Penal y Familia.

Reposición Edificio Juzgado de Familia de Osorno.

La ejecución de este proyecto consistió en la construcción de un inmueble con las dimensiones, materialidad y distribución necesarias para albergar un Juzgado de Familia con cinco Jueces, cinco Salas, en un terreno emplazado en la comuna de Osorno (Los Carrera N° 1350), de propiedad del Poder Judicial. El Juzgado de Familia de Osorno depende jerárquicamente de la Corte de Apelaciones de Puerto Montt. El Juzgado a reemplazar funcionaba en un inmueble arrendado, habilitado en 2005 (cuando se promulgó la Ley que crea los Tribunales de Familia), para el funcionamiento transitorio del Juzgado.



Construcción Tribunal de Familia de Yumbel.

La Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ) debe garantizar el cumplimiento eficiente y oportuno con la Ley 19.968, que crea los Tribunales de Familia a nivel nacional. El presente proyecto busca cumplir con lo establecido en dicha Ley.

La ejecución de obras civiles correspondió a un edificio de 1.060 m² destinado al Tribunal de Familia de la ciudad de Yumbel.



1. Identificación del Problema

Reposición Tribunal de Familia Pudahuel. El problema identificado fue que el flujo de atención diario de usuarios que demandaba el Tribunal conllevaba una operación diaria con problemas de funcionalidad, que afectaba tanto a funcionarios como a usuarios que concurrían diariamente al Tribunal. Había un bajo grado de confort en funcionarios y usuarios, que generaba mal clima laboral y molestia permanente en personas naturales y abogados que debían permanecer por largos períodos en el Tribunal. Esto generaba permanentes conflictos en el quehacer diario del Tribunal.



Construcción Tribunal de Familia de Coquimbo. El problema identificado fue que el 1er. y 2do. Juzgado de Letras de Coquimbo se encontraba funcionando en un local con mala distribución, hacinamiento de funcionarios y deficientes áreas de espera de público y de espacios de circulación.

La ejecución del proyecto (inserta en el Plan Quinquenal de Inversiones de la Institución) buscaba dar una solución integral al problema de funcionamiento identificado, permitiendo una respuesta eficiente y oportuna a los requerimientos del Juzgado.

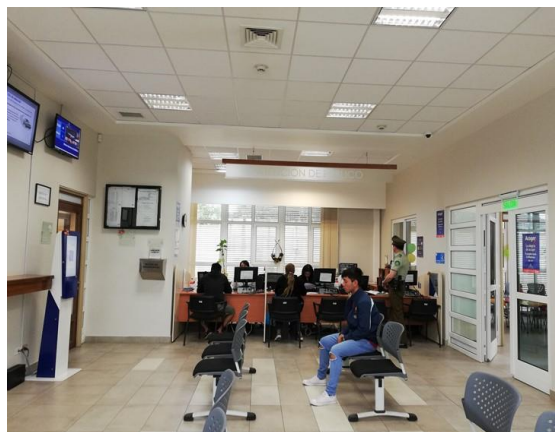


Reposición Edificio Juzgado de Familia de Osorno. El problema identificado fue que la calidad constructiva, espacial y de conectividad de recintos que había, no daba respuesta a los estándares corporativos del Poder Judicial, no obstante haber sido intervenido con la entrada en vigor de la Reforma de Familia.

El Edificio del Juzgado construido con este proyecto tiene una superficie insuficiente para albergar al Tribunal de Familia, según los parámetros establecidos en Ley 19.968 y habría contribuido a resolver el problema identificado a en todos sus aspectos.



Construcción Tribunal de Familia de Yumbel. El problema identificado fue: “...*falencias de tipo funcional que afectan directa e indirectamente el quehacer diario del tribunal, relacionadas con funcionarios y usuarios...*”. Se estimó un déficit de infraestructura de aproximadamente 375 m², que generaba problemas de hacinamiento y de mala funcionalidad dentro del inmueble, relacionado principalmente con la seguridad, Hall de Espera, Sala de Audiencia, oficinas de los Concejeros Técnicos, Privado del Juez, otras oficinas, sección a atención al público, Kitchenette, estacionamientos, bodegas, etc.



Visión General. La totalidad de los juzgados visitados identificaron el problema como un déficit de infraestructura para desempeñar adecuadamente las funciones de los tribunales de familia. En general se aprecia un mayor énfasis en las dificultades que enfrentaban los funcionarios para desempeñar sus labores, que en la calidad del servicio que recibían quienes asistían al juzgado (que puede ser producto de lo primero).

2. Área de influencia y Población Beneficiaria

Reposición Tribunal de Familia Pudahuel. De conformidad a la Ley N°19.968, que crea los Tribunales de Familia, el área de influencia corresponde a las siguientes Comunas: Pudahuel, Quinta Normal, Cerro Navia y Lo Prado. La población beneficiaria son las personas que habitan regularmente en dichas comunas, que al año 2012 eran 581.345 personas.

Construcción Tribunal de Familia de Coquimbo. De conformidad a la Ley N°19.968, que crea los Tribunales de Familia, el área de influencia corresponde a la comuna de Coquimbo. La población atendida se acerca a las 200.000 personas.

Reposición Edificio Juzgado de Familia de Osorno. El área de influencia y la población beneficiaria del tribunal está definida por Ley. La Jurisdicción del Tribunal de Familia de Osorno corresponde a las comunas de Osorno, San Pablo, Puyehue, Puerto Octay y San Juan de la Costa y la población beneficiaria son todas las personas que habitan en estas comunas. El Juzgado de Familia de la ciudad de Osorno, atiende una población total de 202.989 habitantes.

Construcción Tribunal de Familia de Yumbel. De acuerdo con lo establecido en la Ley de Familia, el Juzgado en la ciudad de Yumbel tiene competencia sobre su misma Comuna, lo que establece una población total de 20.498 habitantes.

Visión General. El área de influencia de los Tribunales de Familia fue definida en la Ley N°19.968, que los crea. La población de beneficiaria es fácilmente estimable, mediante los datos del censo correspondiente a dicha área.

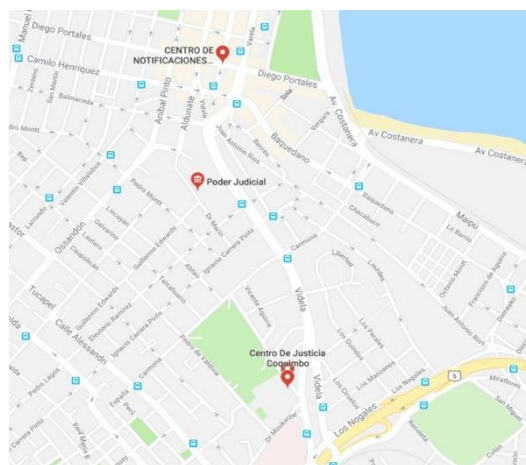
3. Localización

Reposición Tribunal de Familia Pudahuel. La CAPJ cuenta con un comité que se encarga de la búsqueda de terrenos, a partir de la definición de un mínimo de extensión que se determina de conformidad al proyecto. Sobre estas alternativas se toma una definición considerando: Características del terreno, ubicación (que esté cerca de la plaza en ciudades pequeñas, porque ahí se concentran los servicios), accesibilidad, tamaño, capacidad de crecimiento, etc. Con base en esto el comité recomienda las mejores alternativas al Consejo Superior y ellos son los que determinan el terreno que se requiere. En el caso específico de Pudahuel, se valoró la accesibilidad al sitio, que está cercano a la estación del Metro Gruta de Lourdes (a dos cuadras).



Construcción Tribunal de Familia de Coquimbo.

En el caso del terreno actual, si bien no está cerca de la plaza principal, la gente llega sin problemas, dado que hay buena locomoción. Está cerca del hospital, el coliseo techado y el estadio municipal, por lo que se ha generado un polo de atracción de gente. De hecho, por la cantidad de público que se atiende, sumado al número de funcionarios, el tribunal es también un polo para atraer comercio, tanto ambulante como formal.



Cabe destacar que, por las dimensiones que se requerían, no hubo muchos terrenos disponibles en zonas centrales o fácilmente accesibles.

Reposición Edificio Juzgado de Familia de Osorno. El Tribunal se construyó sobre un terreno de propiedad del Poder Judicial. Se ubica sobre dos vías estructurantes (Los Carrera y Eleuterio Ramírez), por las cuales circula locomoción colectiva (microbuses y colectivos), beneficiando directamente a la población usuaria. El Tribunal se encuentra a una cuadra del terminal de buses y relativamente cerca al centro de la ciudad. Además, en el



sector están concentrados todos los Juzgados, lo cual también es beneficioso para los usuarios.

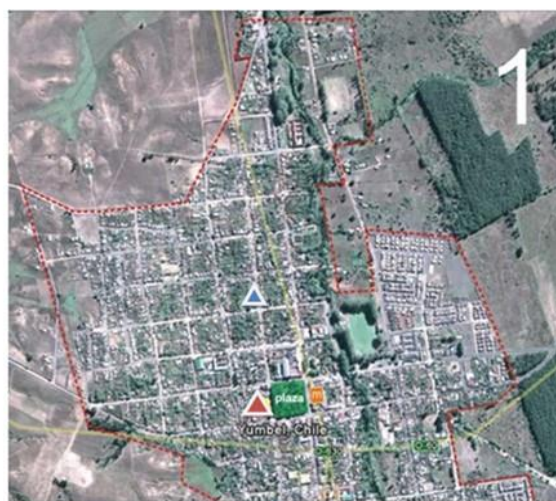
Al inicio de la visita, se identificaron algunos problemas con la visibilidad del edificio (el frontis del tribunal no da a la calle principal) y se detectó la falta de señalética en vía pública sobre la ubicación del juzgado. Otro problema identificado fue que se dificulta la entrada y salida al Tribunal (pese a las señales de no estacionar), ya que por un lado está flujo de transporte que ingresa al Terminal Terrestre y por otro los camiones de descarga de un supermercado del sector.



Construcción Tribunal de Familia de Yumbel. La CAPJ adquirió un terreno para el emplazamiento del Tribunal, para lo cual se consideraron distintas alternativas, eligiéndose la ubicada en calle General Cruz N° 860, con una superficie de 1.448,37 m². Esta ubicación dista aproximadamente cuatro cuadras con respecto a la anterior ubicación del Tribunal.

El Terreno seleccionado se considera adecuado ya que está ubicado en pleno centro de la ciudad y al lado del terminal de buses. Yumbel es una ciudad pequeña, donde se concentran en el centro todos los servicios públicos y la población puede acceder al Tribunal sin problemas (caminando) ya que es visible, cuenta con buenos accesos y existe locomoción colectiva. Al estar junto al terminal de buses es favorable también para usuarios y funcionarios, considerando que el 50% de los usuarios son del sector rural y la mayoría de los funcionarios no viven en Yumbel, sino que lo hacen en Los Ángeles (Concepción), por lo que se trasladan todos los días.

Plano de Ubicación, Tribunal de Familia Actual y terreno proyectado.



Fuente: Google .



Edificio Tribunal de Familia actual



Terreno proyectado a adquirir para el emplazamiento del nuevo edificio del Tribunal de Familia.

Visión General. Algunos tribunales se edificaron sobre terrenos propios (de la CAPJ) y otros fueron adquiridos. La variable más relevante para determinar su ubicación es la accesibilidad. En el caso de Tribunales eminentemente urbanos es importante estar sobre o próximo a calles con buena locomoción colectiva, en el caso que la atención incluya a población rural además es

importante la cercanía con los terminales de buses y tener una buena conectividad con otros tribunales y/o otros servicios públicos por ejemplo a centros cívicos (si existen).

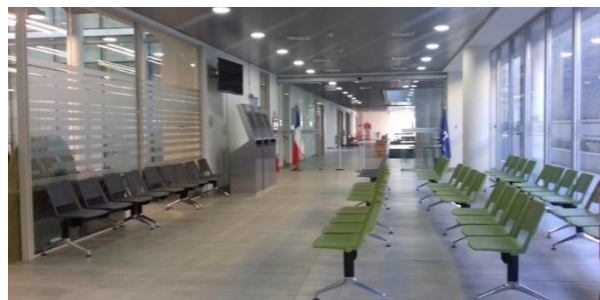
4. Estimación de la Demanda

Reposición Tribunal de Familia Pudahuel.

Este tribunal tiene asignados 13 jueces. Diariamente atiende entre 300 a 350 personas (alrededor de 200 causas). Muchas demandas ingresan por la vía virtual y, por tanto, no generan personas asistiendo personalmente a realizar el trámite.

La demanda no tiene relación con la infraestructura, ni con la calidad/efectividad del servicio, sino con las características de la población, en términos de tasas de divorcio (pensiones alimenticias, derechos de visitas, etc.), violencia intrafamiliar, vulneración de derechos, educación sexual, etc.

Construcción Tribunal de Familia de Coquimbo. El tribunal funciona con cuatro jueces atendiendo en tres de las cuatro salas disponibles. Ni los representantes de la CAPJ, ni del tribunal, sabían el número de causas vistas; sin embargo, tenían la percepción de una sobrecarga de causas, que se traducían en audiencias cada vez más cortas. Antes se hacían 6 a 7 audiencias al día y, en la actualidad, alrededor de 11. La CAPJ tiene un departamento encargado de evaluar las cargas de trabajo.



Reposición Edificio Juzgado de Familia de Osorno. Las proyecciones de demanda con respecto a lo real resultaron precisas. Anualmente ingresan aproximadamente 10.000 causas (incluidos unos 1.500 a 3.000 exhortos). Cada año aumentan entre 800 a 1.000 causas. De acuerdo con las proyecciones del Departamento de Desarrollo Institucional de la CAPJ, el Juzgado está operando con casi 2 jueces menos de lo requerido (-1,7). Pese a ese dato, se estima que, al disponer de un juez adicional a los cinco existentes, el tribunal estaría en su nivel óptimo, ya que por juez se tramitan alrededor de 1.300 causas. Además, hay que considerar que existe mucho trabajo invisible que no se recoge solo en el número de causas que ingresan. Pues el tribunal de familia lleva la historia de vida de cada niño que ingresa.



Construcción Tribunal de Familia de Yumbel. Las proyecciones de demanda realizadas habrían sido certeras con respecto a los valores reales. Esto se debe a que las causas cambian de acuerdo con una tendencia (previsible), salvo cuando existe un cambio normativo (de difícil predicción).

En el año 2017, se aprecia una reducción en el número de causas con respecto a lo sucedido en 2016, esto se debería a que a fines de 2016 se inició la tramitación electrónica de causas; generándose un proceso de aprendizaje y ajuste que también tuvo un efecto en 2018, a través de un aumento en el número de causas (por las no tramitadas en 2017).



LA CAPJ está usando, para proyectar el número de causas, un método que normalice la curva con una tasa de crecimiento histórica.

Con relación al número de jueces, es suficiente un juez para el número de causas existentes, ya que recién a partir de 1.700 causas se puede evaluar la solicitud de un nuevo juez.

Visión General. El tamaño de un Tribunal se define en función a la cantidad de jueces que se le fijan, mediante Ley. Cada Juez tiene asignada una Sala de Audiencias, una determinada dotación y se le asocia cierta cantidad de público, teniendo en cuenta las características de las comunas atendidas. Sobre esta base, se van distribuyendo los espacios. Por otra parte, cabe destacar que los tamaños de las salas están asociados al tipo de tribunal que se trate. Por ejemplo, en el caso de los de familia tienen salas de espera más grandes. Por lo tanto, el tamaño de la infraestructura

no está directamente relacionada con la población de las comunas que conforman el área atendida, sino con la cantidad de jueces que se le asignan al tribunal. Esto a su vez dependerá tanto de la cantidad de personas como de las características (conflictividad) de éstas.

Por lo tanto, el problema a resolver desde el punto de vista constructivo es cómo se estructura un programa arquitectónico dependiendo de la cantidad de jueces asignados al tribunal y no en función a una cantidad estimada de flujo de personas atendidas, ni de causas.

5. Diseño y Funcionalidad

Reposición Tribunal de Familia Pudahuel. De 11 salas que se proyectaron, nueve se usan como salas de audiencia, las cuales son suficientes para atender el movimiento actual del juzgado. Una de las salas fue utilizada para capacitación y la otra es multiuso (con varios equipamientos tipo gimnasio).

Se cerraron algunos espacios abiertos para emplearlos como oficinas; por ejemplo, para los Jefes de Unidad. Estas modificaciones son sólo de tabiquería. También se utilizó una sala para adicionar un consejero técnico (son 13). Tienen también una sala de descanso con sillones masajeadores (automáticos). Algunos de los espacios estaban destinados para trabajo de funcionarios en espacio libre, pero por el tipo de trabajo que realizan (atención al público o necesidad de caja fuerte, en el caso de los jefes de servicio, por ejemplo), requirieron su cierre.

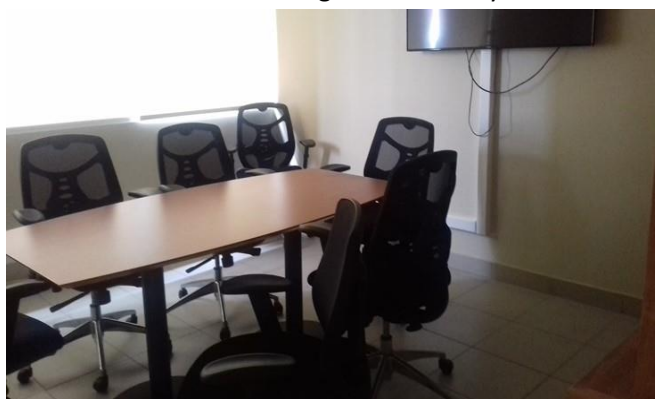


A juicio de los administradores, la cantidad de celdas que hay (6), en la zona del subterráneo, son muchas, teniendo en cuenta su frecuencia de uso. Bajo un caso hipotético, si se volviera a construir este mismo juzgado, recomendarían que solo se construyeran 3 celdas (la mitad).

El personal externo realiza sus labores a tiempo completo en el Juzgado, y ello implica hacer uso de los baños, duchas, *lockers* y *kitchenette*, por ejemplo, por lo que existe mayor demanda a la prevista por estos espacios. En otras palabras, falta mayor infraestructura para prestar adecuadamente estos servicios, en parte por el uso que hacen de él los trabajadores externos. Para paliar esta situación se realizaron algunas obras, como la construcción de una mampara y mejoramientos en los baños.



Construcción Tribunal de Familia de Coquimbo. No hubo mayores cambios en la ejecución con respecto al diseño. Sin embargo, algunos fueron la modificación de la ubicación de los puestos de trabajo, puntos de red y de datos y la transformación de una de las bodegas en oficina y de otra en sala de reuniones. Esto se debe a que estaban contempladas para almacenar causas, pero como ahora los trámites se hacen de manera virtual, no fue necesario recurrir al bodegaje de causas.



Por otra parte, este tribunal tiene la carencia de una sala de reuniones donde quepan todos los funcionarios que, si bien no se usaría cotidianamente, sí es importante para varias actividades. En cambio, varias salas pequeñas de reuniones sí tienen un uso muy intensivo; por lo que podría ser útil diseñar salas modulares de uso frecuente en varias reuniones pequeñas paralelas; pero que permitan también albergar mayor cantidad de gente.

Los cambios normativos conllevan modificaciones en la manera en que funcionan los tribunales. Estos cambios pueden requerir nuevas salas o espacios, dejar sin uso a algunas o la necesidad de transformar las existentes. Por ello, dejar la posibilidad de expansión y de fácil transformación de los espacios interiores puede ser útil. De hecho, la infraestructura actual contempla espacios para crecimiento.



Reposición Edificio Juzgado de Familia de Osorno. El edificio

no tuvo ninguna modificación durante la ejecución y se construyó tal cual fue diseñado. La mayoría de las instalaciones se usan de acuerdo con el diseño, salvo las salas de testigos, las cuales se identifica como innecesarias; puesto que fueron diseñadas para hacer aprestamiento de niños y niñas adolescentes que asisten a audiencias orales (preparar a los niños para la entrevista videograbada), pero nunca se usaron para ese fin, ya que no hay causas penales. Por lo cual, se adecuó una sala de testigos como sala de niños, ya que cuando estos asisten con sus padres a audiencia los niños se reciben en esta sala y son atendidos por las funcionarias de agenda. No hay una persona que esté a cargo.



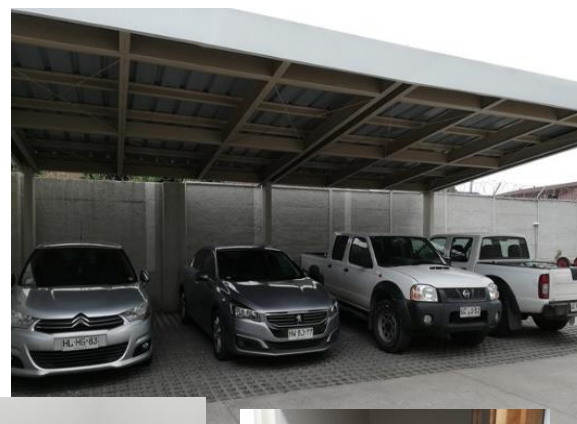
Se sugirió que este tipo de tribunales contemple una sala de niños en su diseño, y se considere la existencia de personal especializado (tipo guardería) para poder atenderlos. Sin embargo, DIPRES que es quien da la dotación, no habría autorizado este tipo de contratación.

Los nuevos diseños traen el espacio físico que se puede adecuar para este fin, pero sin la dotación. Por otro lado, las rejas perimetrales de protección de las ventanas venían con el proyecto y posterior se instalaron las mamparas, para evitar accidentes con los niños.

Construcción Tribunal de Familia de Yumbel. En general, el edificio se construyó de acuerdo con lo diseñado. Las modificaciones menores, registradas durante la ejecución son las siguientes:

- Por requerimiento Municipal, se modificó la fachada, incluyendo aleros proyectados hacia la vereda con teja. Este requerimiento se debe a un tema de armonía en la arquitectura, ya que la obra se ubica en la plaza central.
- Al inicio existieron filtraciones menores como goteras en los baños. Se identificó que fueron producto de una terminación de cornisa con la viga de coronación. Se solucionaron, pero para evitarlas se requiere una constante mantención.
- El piso de los estacionamientos es con adocreos, lo cuales no resultaron útiles, sino que son incómodos para caminar. Cabe mencionar que se consideraron en el diseño porque el proyecto optó a la certificación LEED y ello exige una cierta cantidad de m² con área verde (se obtienen créditos por ello).

- La sala de impresión que se usa como Kitchenette. El sentido que tenía esta sala era que la impresión esté concentrada en un solo lugar, con una impresora para altos volúmenes de trabajo y no tener una para cada escritorio; sin embargo, al no disponer de una impresora con esas características, resultó más práctico instalarlas cerca de los puestos de trabajo y que responda a la demanda una por cada tres escritorios.
- En las instalaciones del locutorio, que está subutilizado, se adecuó la sala de lactancia, evidenciándose su necesidad por existencia de demanda, pero no está contemplada en la Ley. Cabe mencionar que, la CAPJ está formulando los nuevos proyectos incorporando esta sala. Además, se está actualizando la nueva metodología, por lo cual se envió al MDSF una propuesta para su incorporación en los nuevos programas.



Uno de los problemas de funcionalidad más relevantes se relaciona con la ubicación de la sala GESELL en el segundo piso. Esta sala no está operativa debido a que se debe trasladar a los niños vulnerados hasta allá, con los costos que ello implica. Debería haberse ubicado esta sala en el primer piso, con acceso expedito directo entre ésta y la sala de audiencias. En el Diseño se consideró la ubicación de la Sala GESELL en el segundo piso ya que el metraje del primero no lo permitió. Se debió escoger entre sala GESELL o las celdas de Gendarmería.



En un escenario ideal, lo óptimo sería ubicar en un solo piso todo lo operativo y lo administrativo en el segundo piso, pero ello se puede realizar disponiendo del metraje suficiente y este no era el caso.

De acuerdo con el estándar de la CAPJ se requieren dos salas de testigos, pero en este tribunal con una sala era suficiente. Actualmente una de estas salas se usa para las máquinas de ejercicios de los funcionarios.



Por último, cabe señalar que algunas áreas que no se identificaron como parte del problema al formular este proyecto y que se evidencia son necesarias, como la Sala de Lactancia, se están incorporando en los nuevos proyectos de la CAPJ.

Visión General. En general, no se realizaron mayores intervenciones a los diseños; sin embargo, cabe destacar que suele ser necesario realizar modificaciones menores y adaptaciones que permitan optimizar el funcionamiento o responder a modificaciones normativas; por lo cual se considera positivo tener espacios abiertos que con simples trabajo de tabiquería permiten hacer dichas adaptaciones.

Por otra parte, se identificaron aspectos de diseño que deben modificarse; por ejemplo, que no es necesario contar con salas de testigos en un tribunal de familia y que sería conveniente contar con salas de reuniones modulares, que puedan adaptarse a varias salas independientes, pero que en ocasiones puedan transformarse en una sola de mayor tamaño.

Actualmente se diseña una sala de audiencias por cada juez, sin embargo, en la práctica se ha observado que mientras mayor es el número de jueces de un tribunal, la relación entre estos y el número de salas, tendería a ser menor a uno, gracias a adecuadas medidas de gestión.

6. Equipos y equipamientos

Reposición Tribunal de Familia Pudahuel. Este proyecto incluyó el equipamiento completo, pese a que tenían operativo parte del equipo y equipamiento que utilizaban en la anterior edificación. Recibieron todos los requerimientos de manera óptima y funcionan adecuadamente. Lo anterior gracias a que se hizo un buen levantamiento de necesidades en la formulación del proyecto, con base en el juzgado que operaba anteriormente. Respecto de los equipos y equipamiento que tenían; algunos elementos, como ser equipos de aire acondicionado, quedaron como mejoras a la anterior edificación, como es habitual, el contrato establecía que: *“...las mejoras realizadas por el arrendatario quedarán en beneficio del propietario...”*. En cuanto al mobiliario, se redestinó parte de él dentro de la institución (a otros juzgados o a otras regiones); otra parte se donó a otras instituciones como hogares de niños y el resto, que no estaba en óptimas condiciones, fue dado de baja. Las cámaras de seguridad se están reutilizando.



El único problema actual es que el mobiliario que disponen (y también la infraestructura destinada a cocina y comedor) tiene capacidad para albergar sólo a la mitad de los funcionarios. Si bien podría hacerse dos turnos, no es compatible con el horario de trabajo y tiempo de colación de los funcionarios.



Por otra parte, han tenido dificultades con calefaccionar el primer piso. Dos posibles causas son, que éste: i) posee doble altura, por lo que el espacio a calefaccionar es más amplio; y, ii) que contiene la puerta de ingreso al edificio, la cual genera pérdidas de calor al abrirse y cerrarse.

Construcción Tribunal de Familia de Coquimbo. El tribunal cuenta con todo el equipo y equipamiento requerido para su adecuada operación. El mobiliario se está cambiando para alcanzar el nuevo estándar establecido, siendo las oficinas de los jueces donde mayores inconvenientes se han registrado, dado que por la cantidad de mobiliario que requieren y se les asigna, sus oficinas quedan pequeñas. Ha habido casos en que los jueces quieren mantener algún mobiliario con valor sentimental para ellos. Cabe señalar que el estándar del que venían los jueces en el anterior juzgado, al menos en términos de espacio, era mucho mayor, ya que contaban con baño privado, espacio para reuniones en su propia oficina, etc. No obstante, los cambios se están realizando y, en términos generales, el nuevo mobiliario ha demostrado mayor y mejor adaptabilidad.



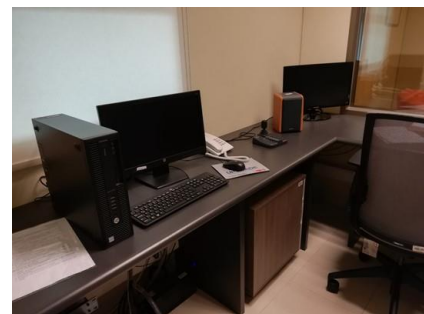
Con relación a la estandarización del equipo y el mobiliario, que incluso llega a ser definido por tipo de funcionario, consideran que ha sido positiva para la institución o, por lo menos, no han reportado mayores inconvenientes con esta modalidad. Dado que esta estandarización ha sido sobre un nivel alto; es decir con mobiliario moderno, espacioso, cómodo y funcional.



Sobre la modernización de los equipos (computadores, por ejemplo), no han tenido mayores inconvenientes y se han ido realizando como parte de un proceso de mejora continua; incluso implementando cambios tecnológicos requeridos para implementar los requerimientos derivados de modificaciones normativas.

Reposición Edificio Juzgado de Familia de Osorno. Se dispone de todo el equipo necesario para el funcionamiento del Juzgado y no se evidencia la falta de ningún equipo.

Se cuenta con contrato de mantención para todos los equipos y estos funcionan adecuadamente, incluidos los ascensores.



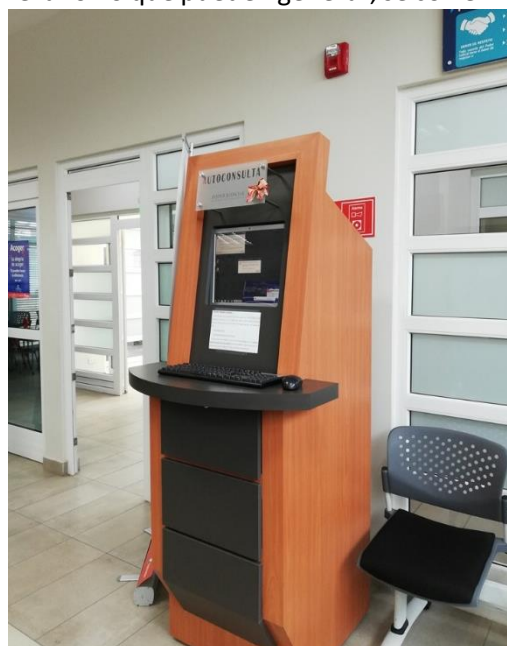
Construcción Tribunal de Familia de Yumbel. Se dispone de todo el equipamiento y equipos y funcionan adecuadamente; salvo el equipo de grabación de la sala GESELL, el cual presenta una interferencia que sería solucionada en breve (en referencia a la fecha en que se realizó la visita).

El edificio tiene alta tecnología; sin embargo, cuando se diseñó no se consideró que opere como un edificio inteligente, para lo cual debería tener un regulador de luminosidad (KNX). Esto significaba un costo adicional de 15 Millones de pesos.

Al respecto, la CAPJ manifestó que no se consideró este sistema por su alto costo de mantención. Los sistemas de iluminación del tipo LED-dimeables (que permiten regular la intensidad de la iluminación), requieren luminarias costosas y de difícil reposición, ya que deben ser importadas (de Europa). Si bien el diferencial de su valor se compensaría con el ahorro que pueden generar, se corre el riesgo de que el proyecto esté parado por 6 meses antes de su recambio. Por esta razón se desechó este sistema. La situación que se acaba de describir es una lección aprendida en otros proyectos, que consideraron este sistema y presentaron estos problemas.

Por otro lado, este edificio tiene Inmótica, que es un sistema computacional que permite regular todos los servicios a través del computador, tener acceso a la información de cuanta energía se está consumiendo, cuanto aportan los paneles solares, los distintos consumos de agua, cuanto es la temperatura del edificio, etc.

El año 2018, el balance entre generación y uso de energía tuvo un periodo superavitario, de tal manera que se inyectó energía al sistema en los meses de verano.



Visión General. En general, los proyectos incluyeron la provisión de equipo y equipamiento, el que recibieron es el contemplado en el perfil y habría resultado adecuado. También cabe destacar que recibirían adecuado mantenimiento. Los muebles con los que se están equipando los tribunales es moderno y funcional. Los edificios con los que cuentan cumplen con altos estándares de eficiencia energética (certificación LEED).

7. Operación y mantenimiento

Reposición Tribunal de Familia Pudahuel. Los mayores gastos de operación y mantenimiento están relacionados con el aire acondicionado y los ascensores y, en menor medida con aquellos correspondientes a la bomba de agua y el equipo eléctrico.

Se ha tercerizado los servicios de seguridad, aseo y jardinería, cuyos contratos representan también una fracción importante de los gastos destinados a operación y mantenimiento.

Se cuenta con una persona contratada que se encarga de las reparaciones menores.

Todos estos gastos son cubiertos de manera oportuna. Se cuenta con recursos disponibles suficiente para su financiamiento.

En lo que va de funcionamiento del edificio, no se tuvieron mayores gastos imprevistos por mantenimiento o reparación.

Construcción Tribunal de Familia de Coquimbo. El mayor problema es la limpieza y sellado de las ventanas a elevada altura, puesto que requieren de maquinarias y equipamiento de gran envergadura y peso, que son muy complejos de operar y que, por ejemplo, han roto los pavimentos. Asimismo, con las luminarias que están a gran altura (16 metros), se requiere arrendar andamios en 200 mil pesos para cambiar una bombilla de 2 mil pesos. En suma, se encarecen los costos de mantención, por operar espacios de gran altura.

Otro gran problema son las aves (palomas, gaviotas y pelícanos), que ensucian, hacen ruido y traen restos de pescados y mariscos que se descomponen y huelen muy mal. Han probado distintas medidas para alejarlos, como ultrasonido, pinchos, alambres, mallas, etc.; pero sin mayores resultados.

Reposición Edificio Juzgado de Familia de Osorno. Se dispone de los recursos necesarios para efectuar el mantenimiento de la infraestructura. El cual es variable, se requiere realizarlo de forma mensual, trimestral, semestral y anual.



Se cuenta con contrato de mantención para todos los equipos, tanto para los críticos y semi-críticos y estos funcionan adecuadamente, incluidos los ascensores.

Entre los gastos más representativos se encuentra el mantenimiento de los ascensores (aproximadamente 15UF mensuales) y el de bombas (alrededor de 3 UF mensuales).

Existieron problemas sanitarios, por lo que se efectuó también un contrato de mantenimiento de servicios sanitarios, lo cual ha resultado muy adecuado.

El punto crítico de posibilidad de accidentes son las escaleras por los niños ya que son inquietos. Existe un guardia por cada piso para controlar este aspecto. Esto pese a que se consideraron en el proyecto rejas perimetrales que están en funcionamiento y a las cuales se les ha agregado mamparas que también contribuyen a esta labor de resguardo.



Construcción Tribunal de Familia de Yumbel. Se cuenta con el financiamiento suficiente a través del presupuesto base que tiene la CAPJ.

Todas las mantenciones están tercerizadas: servicio de limpieza, vigilancia, electricidad, sensores de humo, ascensor, portón eléctrico, equipo generador, cámaras de seguridad. Se dispone de un contrato para tres años y no se han presentado problemas con las empresas, al contrario, es un gran beneficio contar con esta modalidad para realizar las mantenciones.

Como datos comparativos, se puede mencionar que el costo del mantenimiento del edificio antiguo era de 7.15 UF/m² y ahora para el nuevo edificio es 2,85 UF/m². El edificio resultó más eficiente de lo que se estimó en la proyección de costos de Operación y Mantenimiento.

Se tenía proyectado un ahorro con los paneles solares entre un 25% a 35% de energía. Y en la práctica ha resultado mayor el ahorro, entre el 40% al 45%.

Entre los mayores gastos de mantenimiento se encuentran: La Empresa mantenedora (cobra \$2 Millones al año) y el pago de la luz eléctrica (\$1 Millón en invierno y \$700 Mil en verano).



Visión General. Cada vez que entra en operación un juzgado, se debe informar a la CAPJ para que este disponga de su presupuesto para su Operación y Mantenimiento. Los servicios más relevantes relacionados este concepto han sido tercerizados, se refieren al mantenimiento de ascensores, servicios de limpieza, vigilancia, mantenimiento de los sistemas eléctricos, etc. Lo cual habría resultado muy conveniente para garantizar el adecuado mantenimiento de la infraestructura. No se tiene datos para realizar un comparativo de costos con la provisión interna de estos servicios.

8. Uso de la Infraestructura

Reposición Tribunal de Familia Pudahuel. El público usuario se ha mostrado muy contento con la nueva infraestructura, en especial en los primeros meses.

No se han registrado mayores deterioros o pérdidas por robo.

Construcción Tribunal de Familia de Coquimbo. En general, la población, y en especial los funcionarios cuidarían el edificio, porque están contentos con la infraestructura que tienen a su servicio. Están conscientes de la mejora que representa en comparación a las antiguas instalaciones. Sin perjuicio de lo anterior, deben revisar los baños por robos de las llaves de lavamanos o por roturas (hay demandados que descargan su ira y/o frustración, desquitándose con golpes a equipamiento del baño).



Reposición Edificio Juzgado de Familia de Osorno. Por lo general, los beneficiarios cuidan la infraestructura y es utilizada adecuadamente por parte de los usuarios. Tampoco se evidencian daños vandálicos ni de ninguna índole, solo en la entrada del edificio hubo rayados, que fueron prontamente eliminados.

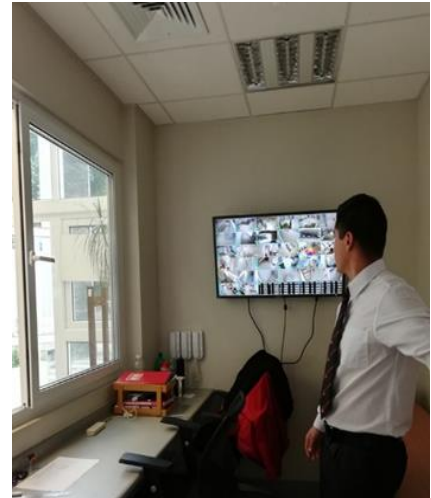
Al inicio de la operación existió robo del papel higiénico, por ello se optó por mantener con llave los baños del primer piso y para su uso se debe solicitar la llave a los guardias.



Construcción Tribunal de Familia de Yumbel. Por lo general, los beneficiarios cuidan y tiene respeto por la infraestructura. No han existido robos ni daños vandálicos de ninguna índole.

Se disponen de dos cámaras de seguridad en la entrada que son controladas por los guardias, lo cual permite mantener la vigilancia adecuada.

El uso de los Tótem también ha sido adecuado. Está a la vista y se brinda apoyo para su uso adecuado en caso de ser requerido. Hay que adaptar la tecnología a las capacidades de los usuarios, cuando son no nativos. Por ejemplo, asesorando en el uso computarizado de las causas.



Visión General. No se han observado mayores daños a la infraestructura a consecuencia de mal uso de la misma. En general, la comunidad contribuye a su cuidado dado que estarían utilizándola de manera amplia y, en general, estarían satisfechos (agradecidos) con los servicios que se prestan en los Juzgados.

9. Calidad del Servicio

Reposición Tribunal de Familia Pudahuel. El proyecto permitió una operación más expedita y mejores condiciones de atención, la valoración es muy positiva por parte de los usuarios.

Se hace una revisión periódica (cada 15 días) de los libros de sugerencias y reclamos. En general un 70% de las anotaciones corresponden a felicitaciones. Del restante 30% la mayor parte de las veces se refieren al resultado que obtuvieron en su causa particular.



Construcción Tribunal de Familia de Coquimbo. Se ha consultado directamente a los jueces y

funcionarios y coinciden en que las personas que son atendidas están bastante conformes con el servicio recibido y que incluso se sienten a otro nivel, en comparación con la anterior infraestructura. Identifican un mejor estándar en términos de confort que impacta positivamente en su percepción sobre el servicio entregado. No recibieron, hasta el momento, ningún reclamo, ni demanda por parte de los usuarios.



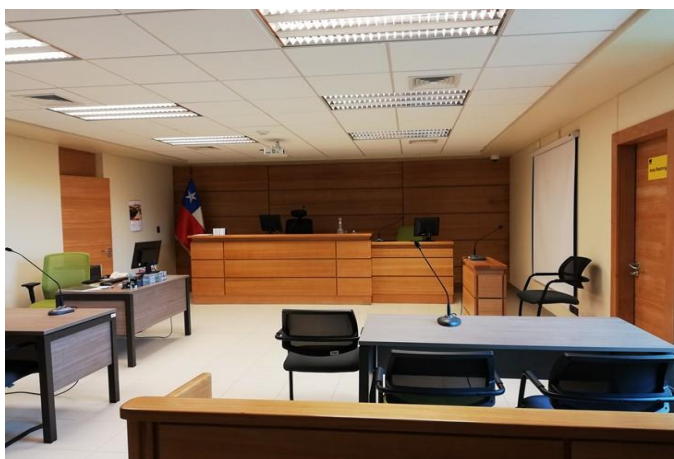
El hecho que el juzgado cuente ahora con estacionamientos para todos los funcionarios y que el público no tenga inconveniente para estacionar frente al edificio representa también una importante mejora que incide en la satisfacción con la infraestructura provista.

Reposición Edificio Juzgado de Familia de Osorno. A veces la percepción sobre el servicio

recibido está asociado al resultado que obtuvo en su demanda, en comparación a las expectativas que tenía.

Por otra parte, cada vez más usuarios tramitan sus causas por internet, así que no reciben atención, sino sólo administración de justicia.

No obstante, esta adjudicatura trabaja con altos estándares de calidad, por ejemplo, la admisibilidad la hace un juez y no un funcionario. Asimismo, las citaciones a audiencias siempre se realizan con media hora de anticipación. Por prácticas como éstas, son reconocidos como un buen tribunal.



Construcción Tribunal de Familia de Yumbel. No se evidencian problemas en la atención a los usuarios, al contrario, estarían agradecidos por la atención y la excelente infraestructura. En el Buzón de sugerencias, se recibieron felicitaciones por el cambio a las nuevas instalaciones y la tasa de reclamos es muy baja.

El no estar sobrepasados con la cantidad de causas les permite una operación óptima, es así como los tiempos de respuesta son oportunos, las horas de audiencias son respetadas, no hay atrasos y no se dan reprogramaciones. El tribunal de Yumbel es uno de los tribunales con los procesos de tramitación más rápidos del país.



No se evidencian requerimientos especiales por parte de los usuarios, por lo general el Poder Judicial sería muy oportuno en entregar soluciones anticipadas. Es así, por ejemplo, que por la cantidad de migrantes que se detectaron, sobre todo de Haití, la CAPJ ha contratado, con una empresa externa, la traducción en línea y funciona adecuadamente.

Visión General. En general. En todos los casos observados, la calidad del servicio es percibida como adecuada. La nueva infraestructura otorga nuevas comodidades a quienes reciben el servicio, lo cual sería positivamente valorado por ellos. No obstante, la brecha entre resultados obtenidos (justicia) y expectativas propias, podrían afectar su percepción sobre la calidad del servicio.

10.Capacidad instalada versus utilizada

Reposición Tribunal de Familia Pudahuel. En términos generales, hay una utilización aproximada del 90% de la capacidad. Es decir que aún tienen un 10% de espacio con oportunidades de crecimiento. La sala de espera, en el periodo de mayor afluencia, entre las 10:30 y las 12:30, tienen una ocupación del 100% y luego se reduce paulatinamente, como a un 50%, similar al de las primeras horas de la mañana.



Las causas pueden ser tramitadas por internet; sin embargo, las personas siguen prefiriendo realizar sus trámites de manera presencial, muchas veces porque se trata de personas mayores poco habituadas al uso de Internet y porque prefieren la manera más tradicional de atenderse, una relación más personalizada. El juzgado opera de 8:00 a 16:00 y los jueces trabajan de 8:00 a 14:00 en audiencia.

Construcción Tribunal de Familia de Coquimbo. Los espacios disponibles y el mobiliario son suficientes; por lo tanto, no hay público sin atención o que deba esperar su atención en malas condiciones. Adicionalmente, con la Ley de tramitación electrónica ha bajado la cantidad de público que permanezca por periodos prolongados en el Tribunal. En todo caso, no se dispone de estadísticas que reflejen la cantidad de público asistente a este tribunal. No obstante, para futuros proyectos, este efecto debería ser tomado en cuenta.



Al respecto, la CAPJ informó que cuenta con el Departamento de Desarrollo Institucional, que dentro de sus labores evaluaría este aspecto. Sin embargo, debido a que aún el cambio no se ha consolidado, no se disponen de estadísticas masivas y confiables que permitan realizar una evaluación con resultados concluyentes, que respalden introducir un cambio como este, que podría tener un impacto no despreciable. De hecho, pese al cambio todavía mucha gente sigue asistiendo, a veces por desconfianza en (o por lejanía con) el sistema o simplemente porque su concepción cultural es hacer los trámites presencialmente, en especial las personas de mayor edad.

Reposición Edificio Juzgado de Familia de Osorno. Las cinco salas de audiencias se usarían al 100% y el trabajo se organizaría de acuerdo con la demanda existente.

Por lo general, las personas que asisten a audiencias se ubican en el hall del segundo y tercer piso y se evidencia sobrecarga del espacio.

Para los usuarios que asisten al área de atención al público, a veces es necesario colocar más sillas ya que se sobrepasa la capacidad de asientos, especialmente se produce esta situación después de festividades. Para ello, se distribuyen las sillas existentes en los otros pisos.



Construcción Tribunal de Familia de Yumbel. La sala GESELL no está siendo ocupada al 100%, debido a que el sonido presenta una interferencia.³ Este problema sería solucionado en el corto plazo.

El área para Gendarmería se usa cada seis meses y por lo general solo dos celdas. No se ha presentado el caso que se junten más de dos imputados.

No se requiere incrementar un juez, ya que para la demanda que tiene Yumbel es suficiente uno solo.

En general, todos los proyectos de la CAPJ consideran en el diseño la proyección de superficie para sala adicional y se puede realizar la ampliación sin problemas, en caso de que fuera necesario.

Tienen un solo tótem de auto consulta y es suficiente.



Visión General. Los tribunales no tendrían mayores problemas de capacidad ociosa y tampoco de sobre uso, salvo temporales excesos de público en determinadas horas, en casos puntuales, que son solucionados con medidas de gestión. Se prevé que las salas de espera vayan teniendo cada vez menor ocupación en la medida en que se vaya consolidando la tramitación electrónica de las causas.

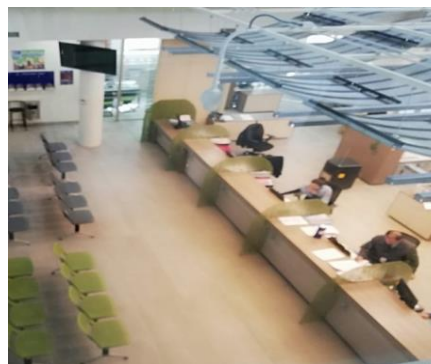
Sin duda, las celdas son el espacio que mayor capacidad ociosa tienen, sin embargo, son necesarias para utilizarse cuando las circunstancias lo requieran.

11. Personal

³ Son salas construidas y habilitadas como un espacio especialmente acondicionado, que permite registrar las entrevistas realizadas a niños, niñas y adolescentes, víctimas y/o testigos de cualquier forma de vulneración de sus derechos. Permiten realizar un registro audiovisual para que los jueces, consejeros técnicos y partes, puedan escuchar los relatos de los menores, observar sus conductas y evitar que se sientan presionados o coartados y/u obligados a repetir nuevamente su relato.

Reposición Tribunal de Familia Pudahuel. Las causas en familia se mantienen por muchos años.

Por ejemplo, un caso de pensión de alimentos para un niño de 4 años puede mantenerse hasta que tenga 24 años, es decir esa causa persiste por 20 años y se van acumulando, por lo que cada cierto tiempo es necesario aumentar el personal involucrado. En consecuencia, para proyectar el efecto de las causas en requerimientos de personal, no solamente debe considerarse el crecimiento vegetativo, sino también la persistencia de las causas.



Hay varios servicios que se tercerizan; por ejemplo, aseo, seguridad y mantención de áreas verdes. Es necesario tener mucho cuidado para establecer los estándares de servicios requeridos (contratados), es frecuente la percepción que la relación entre las necesidades del edificio y la cantidad de personal externo asignado es insuficiente: falta gente para la cantidad de trabajo que tienen que desarrollar.

Construcción Tribunal de Familia de Coquimbo. Cada juzgado tiene una forma diferente de operar, una jefatura difiere de otra. Así, el Juez puede definir las funciones y distribuir las cargas laborales del personal bajo su administración. Por ejemplo, el número y tipo de causas que verán los Consejeros Técnicos.

Es el juez el que determina el número de funcionarios. Cada juez tiene una determinada dotación de funcionarios a su cargo. Los parámetros que establecen esta dotación son permanentemente evaluados por el Departamento de Desarrollo Institucional de la CAPJ. La cantidad de jueces del tribunal depende, a su vez, de la cantidad de causas que



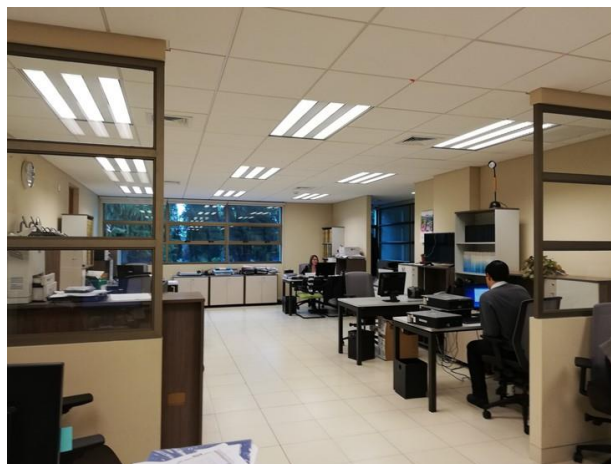
atiende el Tribunal (sin tener en cuenta su complejidad). En casos extraordinarios que, por ejemplo, eleven circunstancialmente la cantidad de causas podrán tener destinado un juez en visita. Pasada la emergencia se podrá evaluar la necesidad de mayor cantidad de jueces, pero se debe considerar que su cantidad está establecida por Ley.

Por otra parte, cabe señalar que también hay funcionarios transversales (como los de informática), polifuncionales y los que cumplen subrogación.

Reposición Edificio Juzgado de Familia de Osorno. El personal que actualmente trabaja en el Juzgado es de 35 funcionarios, dispuestos en los siguientes cargos: 5 jueces; 5 concejeros y 25 funcionarios. Dentro de estos últimos, se consideran: 1 administrador; 1 jefe de unidad y 1 administrativo jefe de unidad de causas.

Existe una muy buena convivencia laboral entre los jueces y funcionarios del tribunal.

Se evidencia una importante carga laboral, ya que, de acuerdo con el promedio existente de 33 escritos por tribunal, el Juzgado de Familia de Osorno se encuentra sobre la media, con 45 a 50 escritos. Por lo cual consideran que sería ideal contar con un juez adicional.



Cabe mencionar que la forma de trabajo consiste en un sistema de rotación un tanto complejo, en el cual los jueces y funcionarios van rotando por las salas. Con esto se evita que se cree una judicatura dentro de otra, y además para evitar el sentido de propiedad de la persona que trabaja con los jueces y de esta forma lograr que el trabajo sea más equitativo.

Construcción Tribunal de Familia de Yumbel. El personal que actualmente trabaja en el Juzgado está conformado por 15 funcionarios, en los siguientes cargos: 1 Jueza; 2 Consejeros Técnicos y 12 funcionarios. Dentro de estos últimos, se consideran: 1 Administrador, 1 Jefe de Unidad y 1 Administrativo Jefe.

La dotación está determinada por Ley y se evidencia que la relación de jueces funcionarios administrativos es correcta.

Para optimizar la gestión del personal, se planifican las vacaciones y además la mayoría de los funcionarios son profesionales polifuncionales lo que permite cubrir salidas eventuales sin inconvenientes. La subrogancia de la Jueza está normada por Ley: en primera instancia la realiza el Juzgado de Letras de Yumbel y en segunda al Tribunal de Familia más cercano, que este caso es el Tribunal de Familia de Los Ángeles. Otra vía sería a través de una suplencia, para lo cual existen los recursos de la CAPJ y existe lista disponible de postulantes para suplencia y el pleno de la corte selecciona.



Visión General. El número de funcionarios se determina en función al número de jueces, los cuales, a su vez, están definidos por Ley. Los parámetros que establecen esta dotación son permanentemente evaluados por la CAPJ. La cantidad de jueces del tribunal depende de la cantidad de causas que atiende el Tribunal.

12. Conclusiones

Reposición Tribunal de Familia Pudahuel.

1. El diagnóstico y la identificación del problema se enfocó en los efectos negativos que tienen las deficiencias en la infraestructura sobre los siguientes aspectos: condiciones de trabajo de los funcionarios, salud laboral y satisfacción en el trabajo. El foco debería estar puesto en el impacto de ésta (las deficiencias en la infraestructura existente) sobre la calidad del servicio prestado, incluido el efecto de los problemas de salud y las condiciones generales de trabajo de los funcionarios.
2. La accesibilidad del Juzgado, en particular para aquellos que sirven a más de una comuna, es esencial para determinar la ubicación de un Juzgado. En el caso de Santiago, es altamente valorado que se encuentre en las cercanías de alguna estación del Metro.
3. Los proyectos de Juzgados no responden individualmente a estimaciones de demanda propiamente tales; sino que por Ley se determina la cantidad de jueces que requiere un juzgado (o tribunal) y dependiendo de ello, se define el número de salas requerido y se le asocia el personal necesario (y esto, a su vez, determina el número de oficinas según tipo de funcionario). La cantidad de causas a ser atendidas, son referenciales en el proyecto.
4. Se evidenció que en la práctica la cantidad de salas de audiencias necesarias es menor que una por cada juez, cuando la cantidad de jueces es elevada (13), si es que se toman adecuadas medidas de gestión. De hecho, en este juzgado operaban trece jueces, se construyeron once salas y sólo se utilizaban nueve. Una de las salas fue convertida en gimnasio para los funcionarios y otra en una oficina.
5. La cantidad de celdas (6) resulta mayor a las requeridas en la práctica. Según los administradores, tres resultarían suficientes, manteniendo el cumplimiento a los requisitos de seguridad estipulados.
6. La existencia de espacios abiertos fue de gran utilidad, porque permitieron ir creando (adecuando) nuevos espacios, según requerimientos y a bajo costo; por ejemplo, nuevas oficinas, salas de reuniones u otras.

Construcción Tribunal de Familia de Coquimbo.

1. El funcionamiento del Juzgado de Familia en el mismo terreno que otros juzgados, trae importantes economías de alcance; por ejemplo, costos de mantención de áreas verdes, mantenimiento de equipos, seguridad, aseo, etc.
2. La variable principal para definir la conveniencia de una localización es la accesibilidad. Si esta es buena (hay servicio de transporte público, estacionamientos, zona fácilmente

reconocible, etc.), el tribunal no necesariamente tiene que estar en el centro de la ciudad. Dado el gran tamaño de terreno requerido para desarrollar este tipo de proyectos, este hecho puede ser importante para reducir los costos.

3. El número de causas que atiende un tribunal determina el número de jueces que requiere y estos, a su vez, definen el personal requerido. La complejidad de las causas no sería una variable que se incluya en el análisis. El Departamento de Desarrollo Institucional de la CAPJ se encarga del análisis de los parámetros antes mencionados; así como de la carga del establecimiento.
4. La reducción de papel producto de la tramitación informática de las causas, ha liberado espacio de bodega. En este proyecto dichos espacios fueron utilizados como sala de reuniones y oficinas. En general, es importante que el diseño permita la liberación y uso (redefinición) de algunos espacios (diseño flexible).
5. Los cuatro jueces operan en tres salas de juzgado. Su operación sería adecuada, por lo que la relación no necesariamente debe ser uno a uno.
6. La altura de los ventanales y de espacios interiores generan problemas y encarecimiento de la operación y mantenimiento.

Reposición Edificio Juzgado de Familia de Osorno.

1. Optar por la construcción de un inmueble con el estándar que se hizo, permitió mejorar notablemente tanto la atención al público, como la calidad laboral de los funcionarios. Lo primero se refleja en la satisfacción de los usuarios con la atención recibida y el despacho de sus causas; en tanto que lo segundo, permitió disminuir la frecuencia de licencias médicas requeridas por los trabajadores.
2. El juzgado de familia no estaría operando en su nivel óptimo, sino que existiría un déficit en el número de jueces que dispone.
3. El Juzgado de Familia fue diseñado y construido con dos salas de testigos, las cuales son innecesarias, dado el tipo de casos que allí se atienden; por lo cual han sido destinadas para un uso distinto.
4. Los administradores del recinto manifestaron la necesidad que en este tipo de tribunales se considere la construcción de una sala de niños y que además se destine personal especializado para poder atenderlos, así como también poder disponer de sala para distintos usos del personal, como por ejemplo para realizar pausas saludables.
5. La modalidad de trabajo entre jueces y funcionarios a través de un Sistema de Rotación ha evitado el sentido de propiedad del recurso humano y que el trabajo sea más equitativo.

Construcción Tribunal de Familia de Yumbel.

1. La localización de la infraestructura resultó adecuada, es de fácil ubicación y cuenta con excelentes accesos y locomoción, lo cual ha sido valorado por usuarios y funcionarios del Tribunal.
2. La evolución del número de causas judiciales sigue una tendencia, por lo que su proyección es sencilla, salvo cuando existe un cambio normativo, el cual es muy difícil de prever, porque está sujeto a actores externos.
3. Algunas áreas del Juzgado de Familia (3), tienen un uso distinto al de su objetivo. Esto podría evidenciar dos problemas en el diseño: una falta de espacios (por ejemplo, para la sala de lactancia) o espacios innecesarios para la cotidianidad operativa del Juzgado (como la sala de impresión). Esto se traduce en una subutilización de estas áreas.
4. La sala GESELL no se está utilizando, por problemas de diseño (está en el segundo piso) y/o de gestión (equipo de sonido no operativo, y decisión del juez de no llevar a los menores vulnerados al segundo piso). Este es un tema relevante tanto porque es un requerimiento de la nueva normativa y porque demanda mucha inversión.
5. Se evidencia la necesidad que en este tipo de tribunales se considere en el diseño una sala de lactancia.
6. La modalidad de contratación de terceros para el mantenimiento de la infraestructura es bien evaluada por los administradores, ya que habría permitido un mantenimiento oportuno, en condiciones óptimas para evitar su deterioro temprano y a un menor costo.
7. Todos los proyectos de la CAPJ consideran en el diseño la proyección de superficie para áreas adicionales, lo que permite realizar ampliaciones sin problemas, cuando así se requiera.

Grandes Hallazgos

1. El tamaño y características de la infraestructura está determinada por el número de jueces que por Ley se definen para un Juzgado, que también define la cantidad del resto de trabajadores del Juzgado.
2. Se ha observado que algunos juzgados operan adecuadamente con un número de salas menor al de jueces.
3. En general, es importante que el diseño permita la liberación y uso (redefinición) de algunos espacios (diseño flexible). La existencia de espacios abiertos fue de gran utilidad, porque permitieron ir creando (adecuando) nuevos espacios, según requerimientos, a bajo costo; entre ellas nuevas oficinas y salas de reuniones. También se observó la creación de salas de esparcimiento de funcionarios y salas para niños.

No obstante, se observaron espacios innecesarios, como ser salas de testigos (donde sólo se atienden casos de Familia) y otros que resultaron excedentarios, como ser bodegas (cada vez se reduce el uso de papel producto de la tramitación informática de las causas), si bien este aspecto era difícil de prever, hay que tomarlo en cuenta a futuro.

4. En uno de los juzgados, no se está utilizando la sala GESELL, por problemas de diseño (está en el segundo piso) y/o de gestión (equipo de sonido no operativo, y decisión del juez de no llevar a los menores vulnerados al segundo piso). Este es un tema relevante tanto porque el uso de estas salas es un requerimiento de la nueva normativa y porque demanda mucha inversión como para dejarla sin uso. Si es un problema de diseño, debe evitar volver a cometerse este error.
5. La evolución del número de causas judiciales sigue una tendencia, por lo que su proyección es sencilla, salvo cuando existe un cambio normativo, el cual es muy difícil de prever, porque está sujeto a actores externos.
6. La modalidad de contratación de terceros para el mantenimiento de la infraestructura es bien evaluada por los administradores, ya que habría permitido un mantenimiento oportuno, en condiciones óptimas para evitar su deterioro temprano y a un menor costo.

ANEXO: Aspectos Conceptuales y Metodológicos

FASE I

La Evaluación Ex Post de Corto Plazo FASE I, se efectúa una vez finalizada la ejecución de los proyectos de inversión y consiste en la evaluación y análisis de las principales variables de **costos de inversión, plazos de ejecución y magnitud de la obra** para verificar el cumplimiento de lo estimado versus lo real. Como resultado de la evaluación, es posible identificar las desviaciones y causas de estas entre el proyecto ejecutado y el recomendado, con el objetivo de contar con referencias para la formulación y evaluación de proyectos nuevos, lo cual sirve de insumo para tomar acciones que aporten a la eficiencia del Sistema Nacional de Inversiones (SNI).

La Evaluación Ex Post de Corto Plazo utiliza un Sistema Informático inserto en el Banco Integrado de Proyectos (BIP), desarrollado especialmente para automatizar la carga de información de base con los datos contenidos en el BIP y facilitar la evaluación efectuada por los diferentes actores que participan del proceso. Alrededor del 95% de la información es extraída automáticamente desde el BIP y se complementa con información de ejecución, que es proporcionada por las unidades técnicas y financieras durante el proceso de evaluación ex post.

El proceso 2018 la Evaluación Ex Post de Corto Plazo Fase I, se efectuó a una selección estratégica de **235** proyectos de inversión que concluyeron ejecución el año 2017, sin distinción de fuente financiera, sea ésta FNDR o Sectorial.

La selección estratégica de los proyectos se efectúa de acuerdo con los siguientes criterios:

- i. Subsectores más representativos:* Se prioriza la selección de los subsectores que tienen mayor cantidad de proyectos.
- ii. Proceso:* Se seleccionan únicamente los procesos de construcción, reposición, instalación para el sector agua potable y energía y mejoramiento para el sector transporte, por considerarse que constituyen obras completas.
- iii. Costo de los proyectos:* Se seleccionan los proyectos de mayor costo dentro de cada subsector seleccionado.
- iv. Necesidades del Sistema Nacional de Inversiones (SNI):* Las autoridades de la División de Evaluación Social de Inversiones revisan los subsectores y proyectos que serán evaluados, pudiendo incluir o retirar proyectos y/o subsectores (o tipo de proyectos), de acuerdo con los intereses de la División.
- v. Regional:* Selección de proyectos tal que aseguren participación de todas las regiones. Asimismo, las regiones podrán fundamentar la inclusión o exclusión de proyectos.

La selección final de proyectos por tipo es sometida a conocimiento de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, DIPRES.

Los indicadores de evaluación que se miden resumen los resultados más importantes de la ejecución de cada uno de los proyectos evaluados y se calculan a nivel de: Costos de inversión, plazos de ejecución y magnitud de la obra, los cuales son los siguientes:

Tabla 1: Indicadores de Evaluación Ex Post de Corto Plazo

Variable	Indicador	Objetivo	Fórmula
Costos	Variación del Costo total real vs recomendado	Medir la variación entre el <u>Costo total real</u> con relación al monto recomendado en la evaluación ex ante.	$\left[\frac{\text{Costo total real}}{\text{Costo total recomendado}} - 1 \right] * 100$
Plazos	Variación plazo total real vs recomendado	Medir la variación entre el <u>plazo total real</u> con relación al recomendado en la evaluación ex ante.	$\left[\frac{\text{Plazo total real}}{\text{Plazo recomendado}} - 1 \right] * 100$
Magnitud	Cumplimiento magnitud ejecutada vs recomendada	Expresar la relación entre <u>magnitud ejecutada</u> y recomendada en la evaluación ex ante.	$\left[\frac{\text{Magnitud ejecutada}}{\text{Magnitud recomendada}} \right] * 100$

FASE II

Las Visitas a Terreno buscan extraer lecciones aprendidas por los proyectos visitados y se focalizan en un conjunto de temas vinculados al diseño, formulación y evaluación de proyectos. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes para comprender cómo se realizan las Visitas a Terreno, sus alcances y limitaciones y una breve explicación sobre lo que se busca indagar en cada una de las áreas de análisis. Nótese que lo más relevante es entender las causas que generan un determinado resultado, es decir que se trata de buscar siempre el porqué.

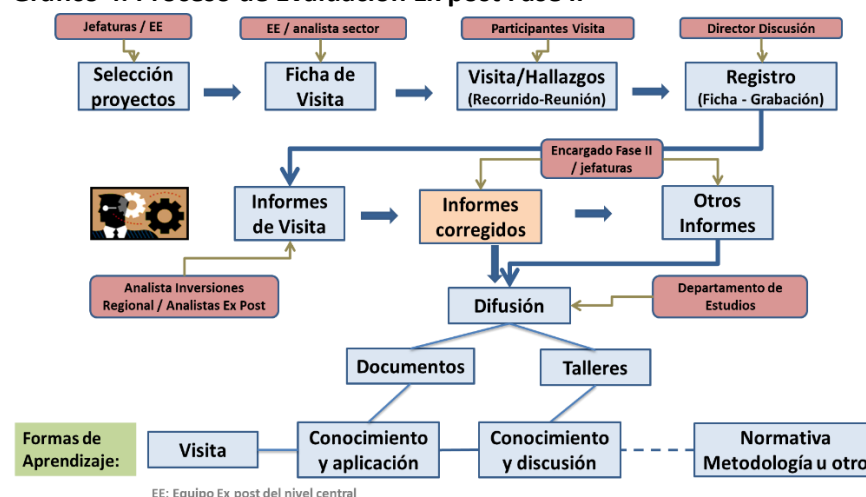
Procedimiento: Se inicia con la selección de los proyectos a visitar, esto es identificar tipos de proyectos y dentro de cada uno de ellos elegir los proyectos a visitar. Se elabora una ficha con la información ex ante del proyecto y las preguntas que se realizarán. En la visita se desarrollan dos procesos: un “recorrido” que permite conocer las características de la infraestructura e ir interactuando con quienes participan de la actividad (analistas de inversión, analistas ex post, ITO, administrador, formulador), para luego pasar a la reunión formal en la cual los participantes conversan sobre el diseño, formulación, construcción y operación de la infraestructura visitada, según la pauta establecida en la ficha de la visita. Esta conversación queda registrada en una grabación y/o en la ficha antes mencionada.

Con este insumo, el analista ex post o en su caso el analista de inversión elaborará el informe de visita, que consiste en la identificación de lecciones aprendidas por el proyecto utilizando como fuente el registro obtenido, pero aplicando sus conocimientos y criterios para dar forma a los hallazgos detectados.

Este informe será revisado y editado por el analista ex post, especialista en esta metodología, y luego por la jefatura del Departamento de Estudios y Gestión de la Inversión. Una vez que es sancionada por la Jefatura de la División de Evaluación Social de Inversiones queda disponible para dar lugar a otros informes y para la difusión de estos y de los hallazgos en general. La manera en que las Visitas a Terreno generan aprendizaje se da por cuatro vías: en primer lugar, está el que adquieren las personas que participan en la visita, las cuales pueden apreciar cómo se materializó el proyecto que

formularon y aprobaron en la etapa ex ante, viendo además cómo funcionan en la práctica ciertos elementos con los que frecuentemente trabajan. En segundo término, se encuentra la revisión de los informes de las visitas. En esta etapa los hallazgos son

Gráfico 4. Proceso de Evaluación Ex post Fase II



conocidos por el conjunto de analistas y formuladores generando aprendizaje. Cuando estos actores conocen una lección aprendida por el proyecto, están en capacidad de incorporar este conocimiento a sus quehaceres y así mejorar sus prácticas (cuando es aplicable). Un tercer mecanismo de aprendizaje es a través de la discusión de las lecciones aprendidas; lo cual puede suceder en talleres de analistas, en seminarios u otros.

Los hallazgos buscan dar alertas sobre las características de diseño y funcionalidad de los proyectos y sobre aspectos específicos de su formulación. Estos hallazgos podrán dar lugar a estudios más completos sobre un hallazgo, con la intención de modificar/complementar una metodología o una norma (NIP, RIS).

Alcance de los hallazgos. Los hallazgos contenidos en los informes de visita son lecciones aprendidas por un proyecto en particular, bajo características y condiciones específicas, por lo que no son universalizables. Pueden o no ser replicables y en caso de serlo, pueden requerir adaptabilidad a un entorno (características) diferentes. Se trata de conocimientos identificado por un grupo de participantes y sistematizados por los especialistas involucrados, por lo que no son recomendaciones generalizables, sino sólo hallazgos que al ser difundidos pueden generar discusión y aprendizaje.

- No se deben esperar, de este proceso, recomendaciones específicas para modificar las NIP o las metodologías, sino solamente alertas.

- Muchos “hallazgos” son “esperables” o conocidos en función a la experiencia y conocimiento de quienes la revisan, sin embargo, toman valor al estar este conocimiento sistematizado y difundido.
- No es una evaluación de resultados /impacto, por lo que no hay recomendaciones específicas para el proyecto visitado y tampoco se muestra en qué medida el proyecto logró los resultados previstos.

ÁREAS Y ASPECTOS EN CONSULTA. A continuación, se presenta una tabla que sintetiza las áreas sobre las cuales se realiza el análisis de las Visitas a Terreno. También se indican las preguntas tipo que se realizan. Este es un modelo general, ya que según el tipo de proyecto las áreas de análisis y preguntas correspondientes podrían variar.

Tabla 3: Preguntas relevantes por área temática

Identificación del problema	¿En qué medida contribuye el proyecto a la resolución del problema?
Área de influencia	¿Cuáles son las causas que hacen visualizar un área similar o diferente?
Localización	¿Cuáles son los elementos que permiten calificar una buena/mala ubicación?
Población beneficiaria	¿Cuáles fueron las dificultades y/o factores que permitieron llegar a la población objetivo?
Estimación de demanda	¿Qué variables influyen (se deben utilizar) para proyectar la demanda?
Capacidad instalada	¿Qué factores influyen en una eventual diferencia entre capacidad y utilización habitual?
Diseño	¿Qué aspectos no resultaron adecuados? ¿Por qué?
Funcionalidad	¿Qué aspectos se utilizan de manera distinta a la prevista? ¿Por qué?
Uso de la infraestructura	¿Qué factores promueven el buen uso o favorecen el deterioro de la infraestructura?
Calidad del servicio	¿Cuál es la calidad de la atención prestada y cuáles sus factores determinantes?
Equipos y equipamiento	¿Cuáles son indispensables? ¿Cuáles son las claves de su buen funcionamiento? ¿Cuál es la tasa de uso?
Operación y mantenimiento	¿Cuáles son los factores determinantes durante la operación? ¿Cuáles son los principales ítems de gasto?
Personal	¿Cuántos y qué tipo de trabajadores se requieren?
Adecuación metodológica	¿Se requieren mejoras en la metodología ex ante aplicada?