



EVALUACIÓN EX POST DE CORTO PLAZO PROCESO 2016



INFORME POR TIPO DE PROYECTOS: CENTROS CULTURALES

Ministerio de Desarrollo Social

División de Evaluación Social de Inversiones
Departamento de Metodologías y Estudios

Octubre 2017

Elaborado por: Equipo Ex Post
Departamento de Metodologías y Estudios
División de Evaluación Social de Inversiones
Ministerio de Desarrollo Social

Gobierno de Chile

Octubre 2017

Contenido

1. Introducción	3
2. Resultados de la Evaluación Ex Post de Corto Plazo 2016.	5
a) Análisis de costos, plazos y magnitudes al término de la ejecución	5
b) Visitas a terreno a proyectos en Operación	11
ANEXO: Aspectos Conceptuales y Metodológicos.....	34

INFORME POR TIPO DE PROYECTOS

1. Introducción

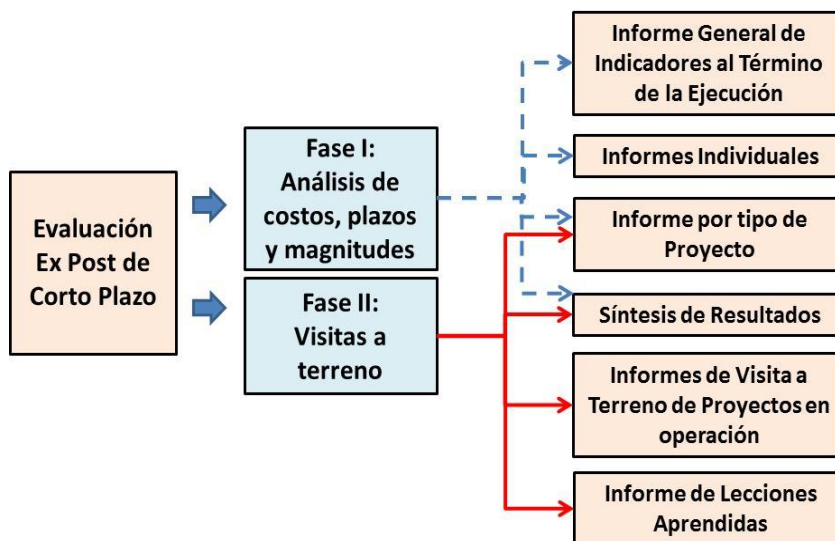
Corresponde al Ministerio de Desarrollo Social, a través de la División de Evaluación Social de Inversiones - Departamento de Metodologías y Estudios, efectuar la Evaluación Ex Post de Corto Plazo a los proyectos de inversión que finalizan su ejecución. Dicha evaluación contempla dos fases:

- La evaluación y análisis de los costos, plazos y magnitudes de los proyectos que han concluido su ejecución, a objeto 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, que sean 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 Centros Culturales.

Contiene los resultados obtenidos para este tipo de proyectos en cada una de las dos fases. 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 los proyectos del subsector Arte y cultura, tipo Centro Cultural. En el caso de las Visita a Terreno, se identifica y

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



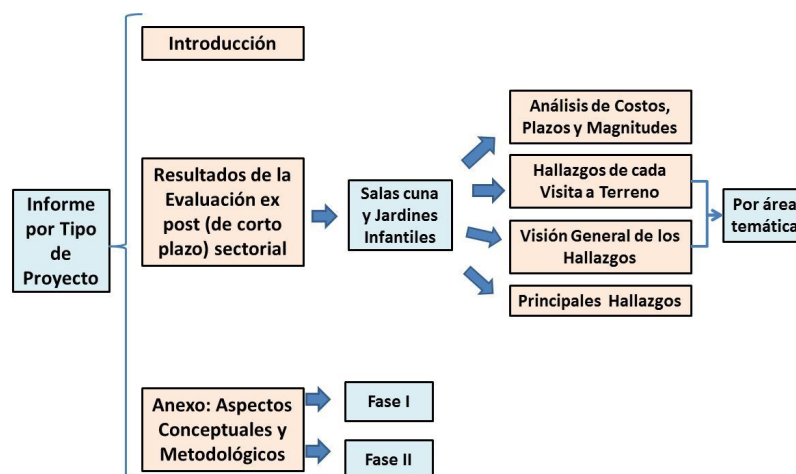
explica el comportamiento de los factores que impactan en el diseño, funcionalidad y gestión de los proyectos, señalando las causas y consecuencias de los cambios realizados y requeridos (mejoras, innovaciones, dificultades, etc.). Incluye la Visión General, que agrega la información contenida en los informes de visita de cada proyecto, para detectar regularidades y extraer lecciones para el diseño, formulación y evaluación de futuros proyectos.

Para el proceso 2016, las visitas a terreno no sólo se realizaron a Centros Culturales, sino que también abarcaron otros dos tipos de proyectos: Liceos Técnicos Profesionales y Caminos Básicos Intermedios, que cuentan con sus respectivos informes, similares al presente.

La organización del presente documento, además de esta introducción, presenta: 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.

Gráfico 2. Organización del Documento



2. Resultados de la Evaluación Ex Post de Corto Plazo 2016.

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: **Centros Culturales**.

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

Para el análisis de costos, plazos y magnitudes, se consideraron un total de 13 proyectos de Recintos Culturales incluidos en los procesos de evaluación 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016, todos los proyectos corresponden a la fuente financiera F.N.D.R, de acuerdo al detalle de la Tabla 1.

Tabla 1. Proyectos por año de evaluación y fuente financiera

Proceso evaluación ex post	Fuente Financiera F.N.D.R.
2012	5
2013	1
2014	2
2015	1
2016	4
Total	13

Fuente: Base de datos evaluación ex post 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016. Ministerio de Desarrollo Social

El gráfico 3 presenta la distribución de proyectos por proceso. La mayoría de los proyectos evaluados (11) corresponden al proceso de construcción, hay 1 proyecto de habilitación y 1 de mejoramiento.

Gráfico 3. Distribución de proyectos por proceso

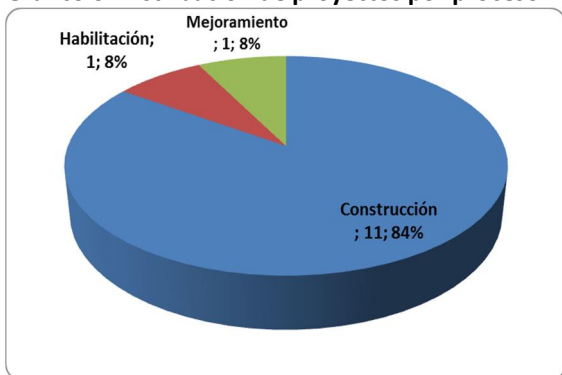
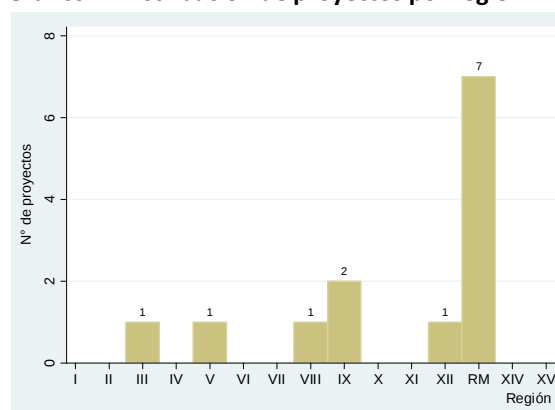


Gráfico 4. Distribución de proyectos por región



Fuente: Base de datos evaluación ex post 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016. Ministerio de Desarrollo Social

El gráfico 4 muestra que los 13 proyectos de recintos culturales se distribuyen entre las regiones de Atacama, Valparaíso, Biobío, Araucanía, Magallanes y Metropolitana.

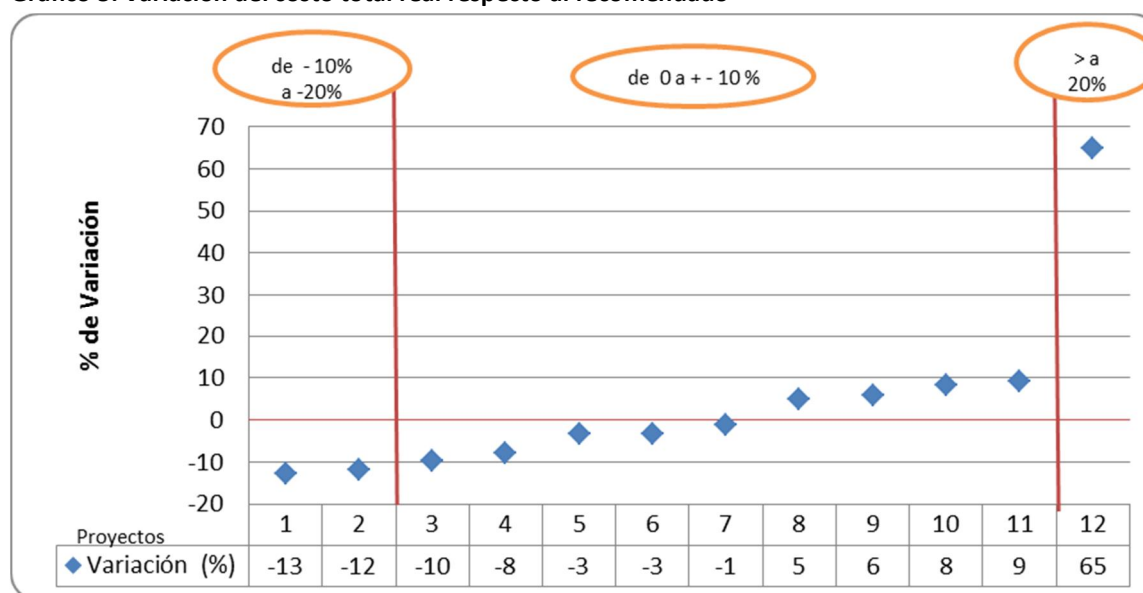
Indicador de Costos

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 predicción. 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.

Para este análisis de costos no se consideró el proyecto: 30093799-0 Construcción Casa de la Cultura Comuna P. Aguirre Cerda, debido a que fue cofinanciado con aportes sectoriales, los cuales no se encuentran reportados en su totalidad en el BIP ni en SIGFE.

El gráfico 5 muestra la distribución de la variación del costo total real con respecto al recomendado. Se puede observar que 7 de los proyectos se ubican en el área negativa del gráfico, diciendo que los costos reales son menores a los recomendados. Por otro lado, se puede observar que 5 proyectos presentan una variación positiva y 1 de estos una variación por sobre el 20 %.

Gráfico 5. Variación del costo total real respecto al recomendado



Fuente: Base de datos ex post 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016. Ministerio de Desarrollo Social

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

Categoría de Variación	N° de Proyectos	Porcentaje
Variación de 0 a + - 10%	9	75%
Variación entre el -10% al -20	2	17%
Variación Mayor a 20%	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Base de datos ex post 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016. Ministerio de Desarrollo Social

En la tabla 2, se presenta el número de proyectos distribuido por rangos de variación del costo total real respecto al recomendado, de lo cual se puede mencionar que

las estimaciones tienen un aceptable grado de predicción, ya que la mayoría 75% (9) de los proyectos tienen una desviación del monto invertido que no supera el +/-10% de lo estimado.

Causas de variaciones de costos

La principal causa que fuera posible determinar con base a los antecedentes entregados, para el caso del proyecto cuyos **costos reales estuvieron por sobre el 10% del monto recomendado** fue:

- Proyecto Reevaluado por aumento de costos de las obras civiles, producto de la incorporación de la partida climatización y el aumento en las partidas de paisajismo y electricidad. Por otro lado, dado al aumento en el tiempo de las obras que generan estas modificaciones aumentó también el monto asignado al ITO.

Por el contrario, la principal causa para los proyectos que registran **variaciones menores al recomendado** fue:

- Contratos suscritos fueron por un monto menor al recomendado, tanto en los ítems de obras civiles y consultorías por menores costos ofertados en licitación. Cabe mencionar que en estos casos no conllevaron disminución de obras, si no únicamente se dieron ya que las ofertas fueron por costos menores.

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 del primer contrato del proyecto y el término del último contrato del proyecto¹.

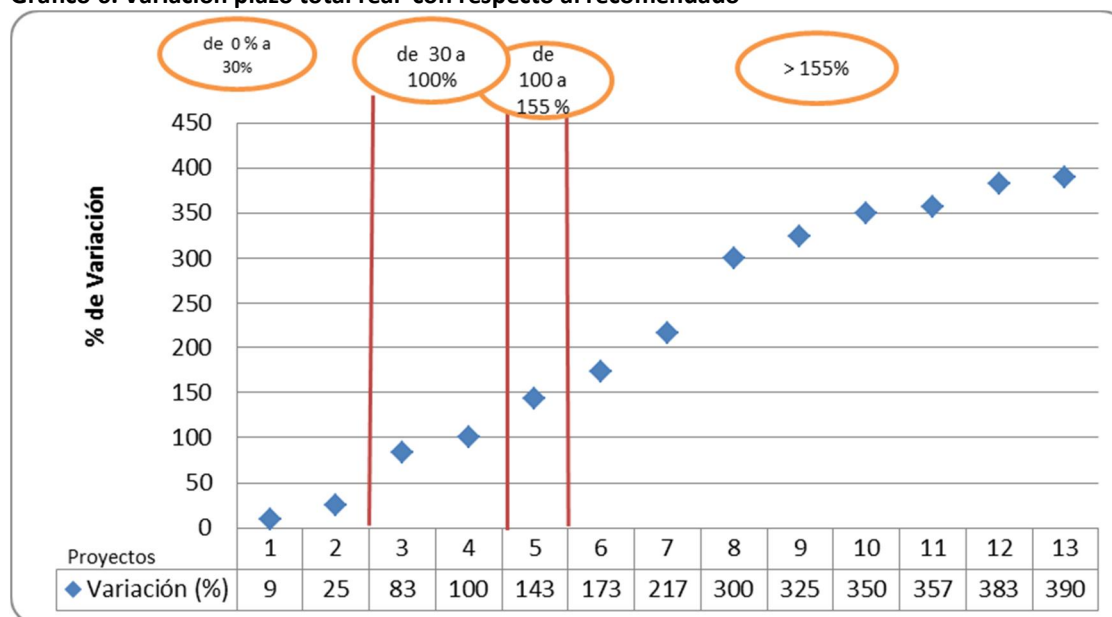
Los plazos reales de ejecución del proyecto se calculan considerando los tiempos inactivos que se producen durante su ejecución, esto sucede por lo general en 2 momentos: entre el primer gasto administrativo y el primer contrato, y entre el término de la obra civil y la adquisición del equipamiento, para proyectos que consideren esto último. Pero también se producen tiempos

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.

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 6, se puede deducir que la tendencia de los datos en la variación de plazos de los proyectos va hacia la derecha del gráfico, indicando que el plazo total real es mayor al recomendado para el 100% de los proyectos. Existe una alta dispersión en los indicadores individuales del plazo, ya que las desviaciones van desde 9% hasta 390%, evidenciándose que 10 proyectos duplicaron o triplicaron el plazo estimado de ejecución.

Gráfico 6. Variación plazo total real con respecto al recomendado



Fuente: Base de datos ex post 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016. Ministerio de Desarrollo Social

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	15%
Variación del 30 al 100%	2	8%
Variación del 100 al 155%	1	15%
Variación Mayor al 155%	8	62%
Total	13	100%

Fuente: Base de datos ex post 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016. Ministerio de Desarrollo Social

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 la mayor cantidad de proyectos (11) registran variaciones por sobre el 30%.

Además, para los 7 proyectos² de los que se tienen datos de tiempos inactivos, solo 3 registran 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, con un promedio de tiempo inactivo de 7 meses, con un mínimo de 5 meses y un máximo de 9 meses.

Causas de Variaciones de Plazos

Las principales causas por las que los **plazos reales estuvieron por sobre el plazo estimado** en los proyectos de centros culturales, con base a los antecedentes entregados, son las siguientes:

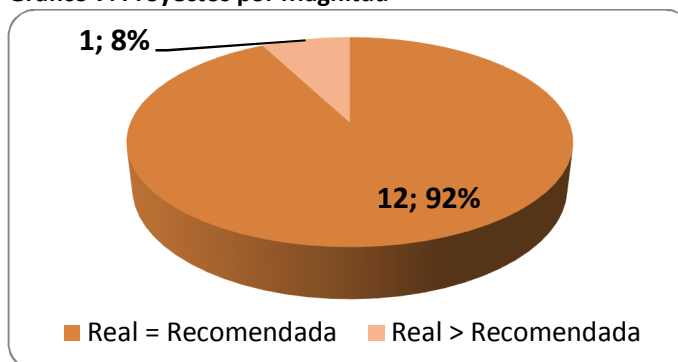
- Reevaluaciones del proyecto una vez iniciada su ejecución por adecuaciones de la obra civil.
- Tiempos inactivos entre el término de la obra civil y la adquisición del equipamiento
- Término anticipado del contrato por quiebra de la empresa contratista.
- Materiales en la obra no se encontraban disponibles en el mercado local producto de un paro nacional de camioneros.
- Paralizaciones en las obras producto del sismo 27F.

Indicador de Magnitud

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

El 92% de los proyectos evaluados (12) no presentaron variación respecto a la magnitud recomendada.

Gráfico 7. Proyectos por Magnitud



Fuente: Base de datos ex post 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016. Ministerio de Desarrollo Social.

Un proyecto terminó la ejecución con mayor magnitud que lo recomendado, la causa es por modificaciones al proyecto que agregaron espacios no contemplados inicialmente.

² Los tiempos muertos se empiezan a registrar en el sistema ex post desde el proceso 2014, por lo tanto estos proyectos corresponden a los procesos 2014, 2015 y 2016.

Costo por Magnitud

En 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 la toma de decisiones.

Para este análisis no se consideraron los proyectos del proceso 2012 (5 proyectos) debido a que en la evaluación ex post de corto plazo la información de ese proceso y anteriores no se encontraba desagregada por ítem.

Las referencias entregadas en la Tabla 4 corresponden al análisis de todos los proyectos posteriores al proceso 2012 de centros culturales por proceso, con unidad de magnitud metros cuadrados. El costo por metro cuadrado construido es el siguiente:

Tabla 4. Costo Obra Civil por metro cuadrado construido según proceso

Proceso	N° proyectos	Promedio [M\$/M2]	Desviación [M\$/M2]	Mediana [M\$/M2]	Mínimo [M\$/M2]	Máximo [M\$/M2]
Construcción	7	733	281	826	138	936
Mejoramiento	1	389		389	389	389

Fuente: Base de datos ex post 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016. Ministerio de Desarrollo Social.

*Montos expresados en moneda del 31 de diciembre de 2015.

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 las principales causas de las **variaciones en cuanto al costo ejecutado** fue el menor costo ofertado en la licitación, en los casos en que la variación fue negativa. Para el caso del proyecto cuyos costos reales estuvieron por sobre el 10% del monto recomendado, la variación fue debido a aumentos de costos de obras civiles por incorporación de partidas de climatización y aumento en partidas de paisajismo y electricidad.
3. Las principales causas de **las variaciones de los plazos** fue por modificaciones a la obra civil, lo que conlleva incremento de obra y obras extraordinarias, y la existencia de tiempos **inactivos entre el término de obra civil y adquisición del equipamiento**.
4. Sólo un proyecto **presentó diferencias entre la magnitud recomendada y ejecutada**, debido a que se agregaron espacios no contemplados originalmente.

b) Visitas a terreno a proyectos en Operación

La infraestructura relacionada con la cultura se encuentra compuesta por bibliotecas, museos, archivos, centros de documentación, teatros, cines, galerías de arte, salas de exposición, estudios de grabación, salas de ensayo, gimnasios y otros espacios con uso cultural y los Centros Culturales, que pueden albergar parte de los anteriores. Con el propósito de aumentar la infraestructura cultural del país, a partir de 2007 se puso en marcha el Programa de Centros Culturales, destinados a comunas con más de 50.000 habitantes.

El Programa de Centros Culturales indica que “un espacio cultural debe ser entendido, por un lado, como un lugar donde las personas pueden acceder y participar de las artes y los bienes culturales en su calidad de públicos y/o creadores; por otro, como motor que anima el encuentro, la convivencia y el reconocimiento a la identidad de una comunidad”.

“En este sentido, un centro cultural es esencialmente un espacio de participación y revitalización del tejido social y urbano de un lugar geográficamente determinado, y que le permite a una comunidad la convivencia y el reconocimiento. Por otra parte se debe resaltar su carácter social por sobre el contenido artístico que ahí se desarrolla, las artes son una de las herramientas con las que se apuesta a generar esta participación y acceso de “lo cultural”. Por esta razón, se espera que estos espacios no sólo se transformen en el lugar donde se asiste “como público y/o creador”, pues de esta manera circunscribimos “lo cultural” a lo que tiene relación con “lo artístico”, sino en un espacio en que la comunidad pueda opinar y reflexionar sobre lo que son, sus creencias, su pasado, su futuro, y todo lo que no es posible aprehender más que en el lenguaje, y que el arte sin duda aporta”.³

Antecedentes de los Centros Culturales Visitados

Construcción Centro Cultural y Multipropósito Santa María.

El proyecto consideró la construcción de un auditorio multipropósito de 648 m² para desarrollar actividades cultura y de capacitación, baños públicos, sala de auditorio, vestidores, oficinas administrativas, hall de acceso y cocina. Además, consideró 900 m² de áreas verdes, terraza y obras exteriores, con accesibilidad para discapacitados.



Construcción Centro Cultural Municipal Padre las Casas. El proyecto consideró la construcción de un centro cultural adosado al edificio consistorial con una superficie total de 1.713 m², incorporando administración, sala de reuniones, bodegas, teatro con capacidad de 309

³ “Análisis del Programa de Centros Culturales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: Infraestructura y Audiencias”. Montserrat del Pilar Vega y Gastón Alfonso Zepeda. 2010.

personas con escenario de 10 x 15 m, tramoya, camarines y controles; salas de danza, exposiciones, artes visuales, música, multifunción y estudio de grabación; hall de acceso, plaza de acceso, jardines, mobiliario, iluminación y estacionamientos.

Construcción Centro Cultural Lo Prado. El proyecto buscaba generar un espacio de arte y cultura para la comuna de Lo Prado. El perfil contempló un teatro para 560 personas, un hall de exposiciones, 4 salas multiuso, una biblioteca y oficinas administrativas, además del equipo y equipamiento para la totalidad de los recintos. A continuación se detallarán las grandes áreas de la infraestructura construida:



Teatro El escenario tuvo que ser ampliado porque tenía poca profundidad para las actividades artísticas que ahí se presentan, sobre todo para la danza. Para ampliarlo hubo que sacrificar la primera fila de butacas. La Sala cuenta con 500 butacas, considera una mecánica teatral y se han presentado espectáculos de danza, teatro y circo.



Salas para talleres El centro cultural tiene 2 salas multiuso que se unen por un biombo y una sala con lavamanos para los talleres de manualidades. Además, hay una sala para exposiciones.

Biblioteca. Es operada por la DIBAM. Tiene 3 secciones: lectura adultos, lectura niños y computadores. En la sala de computadores se realizan los talleres de alfabetización digital y es el lugar donde se hace la mayoría de las actividades de la biblioteca. Al costado de la biblioteca hay una terraza sin uso hasta ahora.

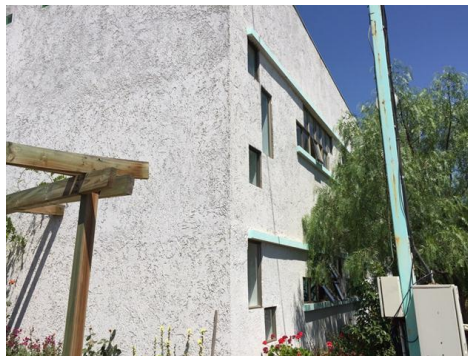
Estudio de grabación. El estudio de grabación no se ha podido usar aún por falta de equipamiento. Se está trabajando en un proyecto para reponer los equipos que en parte fueron robados. Por ahora la sala se utiliza para clases de yoga para los funcionarios de la municipalidad.

Construcción Centro Cultural Cerrillos. El proyecto consideró la construcción de obras civiles, instalaciones, equipamiento, equipos, pavimentos, veredas y un proyecto de paisajismo. Este proyecto dotó a la comuna de Cerrillos de un teatro para 250 personas, una galería para exposiciones, 3 salas especializadas destinadas a la realización de talleres artísticos y un estudio de grabación. Por otra parte, se consideró también la totalidad de los recintos administrativos y de servicios necesarios para su buen funcionamiento.



1. Identificación del Problema

Construcción Centro Cultural y Multipropósito Santa María. La comuna de Santa María no contaba con espacios destinados a ofrecer cultura, lo que limitaba la posibilidad de sus habitantes a asistir a este tipo de actividades al tener que recurrir a Los Andes (15 Km) o San Felipe (9 Km). Así, el problema principal era la “inexistencia de infraestructura requerida para el fomento de la cultura, las artes y la participación, así como también la participación en seminarios, jornadas y capacitación para sus habitantes”.



Para el diagnóstico se realizaron cabildos por grupo etario y uno general, conducidos por el encargado de cultura del municipio a partir de 2007. Buscaba acoger actividades culturales (cine, teatro) y grupos de interés (orquesta juvenil, grupo ensamble latinoamericano) existentes en la comuna, junto con ampliar la oferta de actividades para la comunidad. La ejecución del proyecto contribuyó con la solución del problema pero no en forma completa.

Construcción Centro Cultural Municipal Padre las Casas. El Problema identificado es “déficit o falta de atención y servicio en el desarrollo de las expresiones artísticas y culturales en la comuna, producto de limitaciones de espacios físicos que cumplan las condiciones adecuadas para el desarrollo integral de la cultura y las artes a nivel local”.



Se realizó un plan de gestión cultural con personal contratado en Santiago, financiado por el Consejo Nacional de la Cultura, determinándose que existía una demanda por eventos culturales y por espacios

para agrupaciones existentes, pero no existía un lugar para acogerlos; por ejemplo, los grupos de ballet folklórico y clásico practicaban en una bodega detrás de la biblioteca. Se considera que el proyecto no sólo cumplió los objetivos planteados sino que se ha convertido en un referente regional, lo que ha incrementado la demanda por participación en actividades y agrupaciones por sobre lo esperado. Desde su puesta en operación se han duplicado las organizaciones culturales y acuden al Centro personas de Temuco y otras comunas aledañas.

Construcción Centro Cultural Lo Prado. El problema identificado fue: “Bajo acceso a expresiones artísticas por parte de los habitantes de la comuna de Lo Prado”. En la práctica se percibe que el acceso a expresiones artísticas se compone por una parte de los usuarios como espectadores y, por otra, de éstos u otros como participantes. Por lo que cabría hacer esta

diferenciación si es que se re definiera el problema. En el centro cultural está desarrollada fuertemente la parte de los espectáculos, sin embargo la parte de la participación en talleres está más baja.

Por otra parte, la mirada de un centro cultural de estas características (dimensión, equipos y equipamiento, accesibilidad) no puede evaluarse sólo desde la perspectiva de la comuna. Por lo que este bajo acceso a expresiones artísticas es tanto de esta comuna, como de varias otras aledañas.



Construcción Centro Cultural Cerrillos. El problema identificado fue: *“Bajo Acceso y participación de los habitantes de la comuna de Cerrillos en actividades artísticas”*. Antes de la construcción del Centro, la oferta de cultura en Cerrillos era muy baja y en la población había una ignorancia del significado y valor de la cultura. Hoy en día eso ha cambiado, el Centro se ha posicionado en la comunidad generando una oferta a la que las personas han respondido con interés y participación.

Visión General. El problema tiene que ver con dos variables. La primera es el bajo acceso a eventos culturales, tales como exposiciones y presentaciones; y, por otro la baja participación en actividades culturales, como ser talleres de pintura, ballet, etc. En la práctica, los centros culturales albergan ambos tipos (eventos y actividades culturales) y además una serie de talleres no necesariamente culturales que tiene por objeto atraer a la población a los Centros y a partir de ahí comenzar a involucrarlos en el quehacer cultural.

2. Área de influencia

Construcción Centro Cultural y Multipropósito Santa Maria. El área de influencia definida en

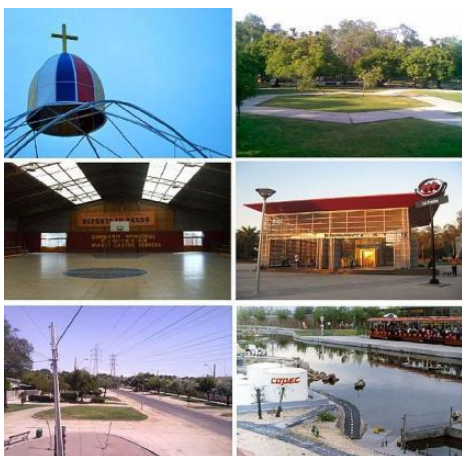
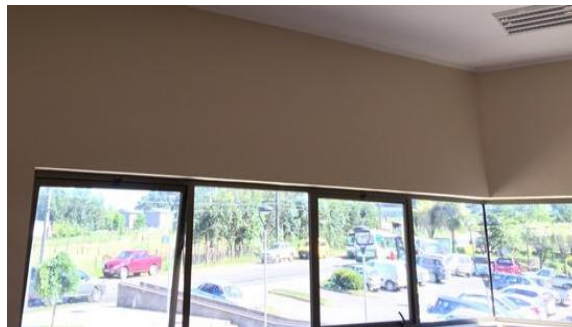


influencia.

el proyecto fue toda la comuna, ya que se ofrecen propuestas diferenciadas para la mayoría de los grupos etarios y de interés pertenecientes a ella. No obstante, dado que la municipalidad es parte de una red cultural con las 10 comunas que conforman el valle de Aconcagua (llamada micro zona), hay actividades y eventos específicos que atraen espectadores de toda la red. También participan personas no pertenecientes a la comuna en grupos de interés como la orquesta juvenil. Lo anterior no habría sido recogido en el proyecto, sub dimensionando el área de

Construcción Centro Cultural Municipal Padre las Casas. El área de influencia definida en el proyecto fue toda la comuna, sin embargo, se estima que el 30% de los usuarios provienen desde fuera de la comuna, principalmente desde Temuco, donde no existe un centro cultural similar pero sí un teatro y una sala de exposiciones con las cuales se complementan. Un centro cultural de estas características (con un alto nivel técnico en el caso del teatro, buenas grabaciones, buena cantidad de público, etc.), también tiene una influencia sobre los artistas, en este caso el alcance es nacional (aumentó la oferta de espacios y audiencias a nivel nacional) ya que Padre de las Casas es una plaza atractiva.

Pese a la complementariedad con Temuco y a la existencia de una red cultural regional con teatros similares en Lautaro y Villarrica, no existe una coordinación ni se consideró a estas comunas como parte del área de influencia, no obstante el Consejo Nacional de la Cultura está colaborando con la coordinación de la red. En el caso de la sala de grabación, es la única en la región. También se percibe un efecto en la red relacionada con el abaratamiento de los costos de transporte y economías de alcance, es decir cuando un espectáculo se presenta en Padre de las casas, luego continúa su gira por otros centros cercanos más pequeños (incluso hasta escuelas rurales), a los cuales no hubieran llegado de no haber sido atraídos por Padre de las Casas.



Construcción Centro Cultural Lo Prado. El área de influencia fue definida como la comuna de Lo Prado. Sin embargo, por un tema de difusión no se ha logrado convocar a todos sus habitantes. Por otra parte, en el área de espectáculos asisten personas de otras comunas debido a que son espectáculos de nicho y en ese sentido el centro tendría un alcance más regional. Téngase en cuenta, además, que el centro cultural se encuentra a la salida del Metro, lo que facilita la llegada de visitantes de otras comunas. Por ejemplo, Cerro Navia no tiene un centro cívico y mucha gente de esa comuna viene a Lo Prado.

Construcción Centro Cultural Cerrillos. El área de influencia fue definida como la comuna de Cerrillos. Hoy en día, el Centro atiende a todo el mapa de actores de la comuna:

- Organizaciones sociales
- Público general
- Empresas

- Colegios
- Agrupaciones religiosas

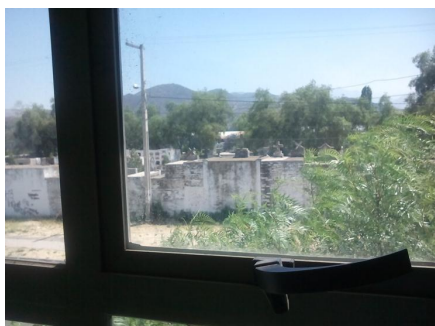
En el caso de los talleres, los asistentes provienen de todas partes de la comuna, con una mayor proporción en los barrios más cercanos al Centro. Por otro lado, el teatro recibe además (en una menor proporción) a público de comunas vecinas como Maipú, Pedro Aguirre Cerda y Estación Central.



Visión General. El área de influencia de los Centros Culturales no sólo se adscribe a la comuna a la que pertenecen, sino que reciben también a personas de otras comunas; además, por lo general forman parte de redes culturales que les permite enfocarse en determinadas actividades y complementarse con otros centros culturales.

3. Localización

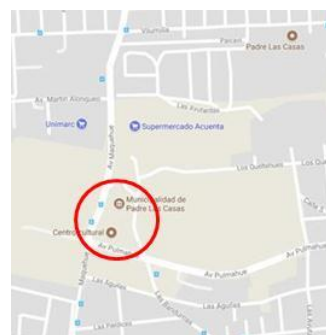
Construcción Centro Cultural y Multipropósito Santa María. El Centro Cultural está



localizado en un terreno municipal en el extremo del área urbana de la comuna, a unos 10 minutos de la plaza de armas y 20 minutos del sector más lejano. Se encuentra a un costado de una población considerada un tanto peligrosa, sin embargo, no han existido problemas de seguridad en el edificio ni en los autos que se estacionan, ni con la gente que asiste al Centro.

Si bien el edificio es conocido por la población beneficiaria al tratarse de una comunidad relativamente pequeña, una ubicación más céntrica hubiese aportado a la imagen de la comuna. Por otro lado, el tamaño y las características del terreno en el que se emplaza el proyecto son adecuados. Cuenta con buena accesibilidad en transporte público y espacio para estacionamiento.

Construcción Centro Cultural Municipal Padre las Casas. El centro cultural está adosado al municipio, el que a su vez se encuentra en el centro geográfico del área urbana de la comuna en un área de desarrollo nueva (el municipio como institución existe desde el 1995) que apunta a convertirse en un centro cívico. Originalmente la planificación del municipio consideraba su futura ampliación con un gran auditorio en ese lugar, la que fue reemplazada por el centro cultural para privilegiar su localización.



El centro cuenta con una buena capacidad de estacionamientos, está en un lugar central y accesible (incluso con locomoción colectiva nocturna). Estas características, sumado a que se encuentra en el centro cívico de la comuna, favorecen la difusión de los eventos y talleres. Por otro lado, el tamaño y las características del terreno en el que se emplaza el proyecto son adecuados, pese a problemas de drenaje que obligan al uso permanente de bombas extractoras de agua.

Construcción Centro Cultural Lo Prado. El centro cultural se emplaza en el Barrio Consistorial de la comuna Lo Prado, en el cual se ubican, además, la Municipalidad, el Juzgado de Policía Local, el Registro Civil, un Centro de Salud Familiar y el Gimnasio Municipal. Su localización es óptima considerando su buena accesibilidad (salida del Metro y confluencia de las principales avenidas) y que está ubicada en el corazón de la comuna, lo que le da más visibilidad y por tanto maximiza sus



posibilidades de aprovechamiento. Además, tiene una cantidad apropiada de estacionamientos y ascensor para personas con discapacidad.

Sin embargo, este terreno antes fue un vertedero por lo que la calidad del suelo es mala. Esto ha generado complicaciones menores en algunas salas en que se ha tenido que arreglar el piso debido a que algunas baldosas se han desplazado.

Construcción Centro Cultural Cerrillos. La comuna no tiene centralidad y el proyecto se ubicó en el terreno que estaba disponible y tenía las dimensiones suficientes que necesita un proyecto de esta envergadura. Aun así, su ubicación es buena porque se emplaza cercano al eje principal de la Av. Pedro Aguirre Cerda y al Mall Plaza Oeste lo que le da una mayor visibilidad a la edificación frente a la comunidad. Por otro lado, el desarrollo de las nuevas gestiones inmobiliarias en los terrenos que rodean el Centro va a sumar más beneficiarios al proyecto. Peatonalmente el centro es accesible y el tiempo de viaje en locomoción colectiva no toma más de 10 minutos desde cualquier barrio o población de la comuna.



Sin embargo, hay una dificultad al acceso vehicular (que impacta también en el acceso peatonal) por el paso bajo nivel que está al frente de la entrada principal del Centro y el hecho que no esté inserto en un Centro cívico le quita visibilidad.

Visión General. Los Centros Culturales pueden estar localizados en los centros cívicos de las comunas o en zonas diferentes. En el primer caso se favorecen por la visibilidad y accesibilidad que tienen, lo que les permite captar mayor cantidad de gente. No obstante, en los otros casos

también se ha visto una adecuada respuesta (en términos de asistencia y comportamiento general), por lo que ha permitido en este caso desestigmatizar poblaciones (antes consideradas como conflictivas) y acercar a la cultura a un público más vulnerable.

4. Población Beneficiaria

Construcción Centro Cultural y Multipropósito Santa María. Los beneficiarios definidos en el proyecto correspondieron a todos los habitantes de la comuna. Nuevamente, al ser el centro parte de una Red cultural, se subestimó dicha población (potencialmente beneficiaria). Debió preverse que parte de la población de las comunas que forman la red verían satisfechas sus demandas a partir de este centro cultural.



La población que asiste al centro proviene de diferentes estratos socioeconómicos de la población. En general, la participación/asistencia es transversal, a excepción de comunidades indígenas, razón por la cual se despliegan esfuerzos concretos para acercar esta población a las actividades culturales en general y a este centro cultural en particular.

Construcción Centro Cultural Municipal Padre las Casas. Los beneficiarios definidos en el proyecto correspondieron a todos los habitantes de la comuna. No obstante, la mayor participación y la mayor oferta de actividades son para grupos de usuarios jóvenes. En el caso de los adultos mayores, se atiende más concretamente a través de programas municipales específicos. Muchas veces los adultos mayores no asisten debido al frío. En todo caso, el centro cuenta con una programación diferenciada considerando las características de las audiencias en los distintos horarios.



Se elaboró un nuevo Plan de Gestión, que incluye mayor énfasis a la formación e integración de los barrios que están más alejados, llevando hacia allá actividades culturales y aprovechando esta circunstancia para invitarlos (al menos a los dirigentes sociales) a conocer y eventualmente participar de las actividades más regulares del Centro.

Construcción Centro Cultural Lo Prado. La población objetivo fue definida como 32,516 habitantes de la Comuna de Lo Prado. La fuente utilizada fue el criterio del Departamento de Cultura que estimó que el 98% demandaría participación como espectador y el 2% participación en talleres artísticos. En la operación del proyecto se puede ver que estas cifras no se cumplen en la

realidad; falla tanto en la cifra (estarían alrededor de las 22.000 personas) como en los porcentajes de distribución entre espectadores y participantes en talleres.



En relación a los espectadores, los beneficiarios pertenecen a distintas comunas, no necesariamente a Lo Prado. Esto debido a que el grueso de los espectadores que componen el público cautivo de cada disciplina (teatro, danza o circo) es un nicho que va a asistir al evento independiente de donde se realice. De a poco se ha podido ir cautivando y generando una asistencia continua a los eventos a personas de la comuna, principalmente a las obras de teatro. En cuanto a la población que participa en los talleres artísticos, los beneficiados son en su mayoría adultos y adultos mayores de la comuna. Para la orquesta infantil vienen niños que si bien en su mayoría son de la comuna, también hay los que pertenecen a otras comunas de Santiago. El taller de música es para alumnos de excelencia. Para ello se cuenta con los profesores

y equipos (instrumentos) adecuados para ello.

Construcción Centro Cultural Cerrillos. La población objetivo fue definida como 54.912 habitantes de la Comuna de Cerrillos, lo cual se calculó utilizando los resultados de la Encuesta de Consumo Cultural del año 2008. Se consideró aquellas personas que tienen disponibilidad de participar en actividades artísticas y no lo realizan por razones ajenas a su voluntad que no se relacionan con la falta de tiempo, y por lo tanto, estas causales pueden ser abordadas.

La población beneficiaria del proyecto es diversa. En los talleres se ve más presencia de niños y adultos mayores que vienen de diversos estratos socioeconómicos. En el caso de los espectáculos también se da diversidad en los usuarios, van de todas las edades y de toda la comuna, más público de las comunas vecinas. Por otro lado, están los artistas locales (músicos y compañías de teatro principalmente) que son invitados a utilizar los servicios del centro, por ejemplo, para el uso del estudio de grabación y la sala de ensayos.



Visión General. En general, los Centros Culturales hacen esfuerzos por atraer a los diferentes grupos poblacionales que conforman la comuna; sin embargo, cada Centro Cultural enfatiza determinados aspectos de la cultura para desarrollar de manera prioritaria, por ejemplo, danza, exposiciones gráficas, música, etc. por lo que la población objetivo específica es diferente. Asimismo, todos se orientan a atraer a todo el público, pero uno de los centros culturales tenía

particular interés en atraer a jóvenes que destaquen en actividades musicales. Los adultos mayores y los jóvenes son quienes mayoritariamente hacen uso de los Centros Culturales, tanto como espectadores, alumnos y practicantes.

5. Estimación de demanda



Construcción Centro Cultural y Multipropósito Santa María. Se levantó parte de la demanda tempranamente mediante la aplicación de cabildos segmentados según grupo etario o de interés. Sin embargo, el proyecto terminó desarticulándose respecto de los cabildos. Quedaron demandas insatisfechas relacionadas con la infraestructura que sí habían sido consideradas en los cabildos.

En relación a uso efectivo, se sub dimensionó tanto la población que haría uso del auditorio como de aquella que requiere los demás usos del Centro Cultural.

Construcción Centro Cultural Municipal Padre las Casas. Se realizó un plan de participación ciudadana para levantar la demanda y se siguió la metodología del Consejo de la Cultura, quienes prestaron su ayuda en la elaboración del proyecto.

Dado que la comuna enfrentó un crecimiento explosivo desde su creación, no resultaba fácil anticipar la demanda. No obstante, en términos generales, la infraestructura y la oferta cultural del centro ha sido adecuado a la demanda real. En el mediano plazo se espera que, dado el crecimiento esperado de la población, se genere un déficit creciente.

Construcción Centro Cultural Lo Prado. La estimación de la demanda es difícil en este tipo de proyectos porque, por una parte, puede responder a un déficit y por otra a una oportunidad, que se genera con la ejecución del proyecto y su posterior difusión tanto para espectáculos como para talleres. Se ve que la demanda en el caso de los talleres fue construida en base a las personas activas culturalmente y no consideró toda la demanda extra que se podía generar una vez que el proyecto ya estuviera funcionando. Por esta razón, los cupos para los talleres están copados y no abarcan las



necesidades de todas las personas que quisieran participar. Con el teatro pasó lo contrario, se sobreestimó la demanda por espectáculos.

Una forma para poder calcular la demanda por estos recintos podría ser observando lo que pasa efectivamente con la demanda en centros de comunas con similares características que ya estén operando. Por otra parte, se debe tener en cuenta la orientación que se le da al Centro Cultural para poder hacer una estimación de demanda. Puede enfatizar el acercamiento de la comunidad, la realización de eventos masivos (artistas populares), espectáculos de calidad (artistas y/o obras consagradas), artista de cierto nivel (ej. músicos concertistas), cultivo por el gusto artístico (atraer población que habitualmente no se relaciona con temas culturales), de apoyo a los artista de la comuna, salón que prioriza obras de teatro u obras musicales, etc. Esta decisión impacta en la demanda actual y proyectada, la caracterización de la oferta y el cálculo del déficit.

Construcción Centro Cultural Cerrillos. Cuando se estimó la demanda del proyecto se pensó que el 90% de la población beneficiaria iba participar como espectador y el 10% en talleres. En la operación, se visualizó que el interés de la población en la participación de talleres fue mucho más alto a lo que se estimó. Dentro de los planes de gestión de cultura se trabajan 6 ejes con la ciudadanía, de los cuales 5 tienen que ver con participación y uno con programación artística, por lo



tanto hay un impulso desde el Centro Cultural a que la ciudadanía participe aun así no sea en actividades artísticas. Por otro lado, en la medida en que las personas se van formando en los talleres se va abriendo el espacio para que empiecen a demandar más espectáculos, porque el hecho de participar les genera interés para asistir como espectador.

En la demanda se estimó alrededor de 5.500 personas asistiendo a talleres al año, hoy en día el número es mucho menor por un tema de capacidad. Con las 3 salas que fueron destinadas a talleres (danza, pintura/escultura y música), funcionando de lunes a sábado a máxima capacidad, la asistencia no llega, por mucho, a las 450 personas al mes. Por otro lado, en el caso de la sala de teatro se estimó alrededor de 49.500 personas al año. Hoy en día la sala de teatro se ocupa al mes por alrededor de 1.000 personas, lejos de las más de 4.000 que se estimaron.

Visión General. Los Centros Culturales tienen buena afluencia de público (entre asistentes a eventos, participantes en talleres, profesores y artistas). En general, es mayor la demanda por los talleres que ofrecen que la cantidad de gente que asiste a eventos, en cuanto a estos últimos, hay dificultad para estimar ex ante la cantidad de asistentes. Para los eventos regulares los tamaños de las salas han resultado entre adecuados e incluso holgados, aunque hay algunos eventos (pocos) que llenan la capacidad de los recintos. Hay que tener en cuenta que estos centros no sólo albergan actividades estrictamente culturales, sino que también otras de carácter más de

participación ciudadana, de organizaciones sociales de la comuna e incluso, en algunos casos, el auditorio es escenario de graduaciones y otros. Por lo tanto, la estimación del uso tiene muchas vertientes las cuales están asociadas a la utilización que se le dará al Centro Cultural.

En cuanto a los mecanismos utilizados para estimar la demanda, si bien en algunos Centros se reconoció la realización de actividades participativas con la comunidad que les permitiera recoger la demanda; también manifestaron que al momento de formular el proyecto éste no necesariamente se articuló con los resultados de dichas actividades.

6. Capacidad instalada versus utilizada

Construcción Centro Cultural y Multipropósito Santa María. Se tiene sobredemanda en algunos espacios debido a las deficiencias del programa arquitectónico, el que no respondió adecuadamente a la demanda levantada por el propio municipio. En particular, se genera un problema por la falta de una sala multiuso que permita flexibilidad para dar respuesta a demandas esporádicas o a optimizar su aprovechamiento para responder a distintas demandas.



Para suplir esta deficiencia, se utiliza una bodega como sala multiuso, con determinadas carencias (por ejemplo, no tiene una adecuada ventilación). También hay oficinas que se utilizan como salas de ensayo para cubrir parte de la demanda insatisfecha. Estas soluciones parciales tienen que ver más con la creatividad y voluntad del equipo que gestiona el centro, pero tienen su base en problemas de Diseño y subestimación de la demanda en todos los aspectos vinculados a la cultura. Esto se ve con mayor detalle y profundidad en la siguiente sección.



Construcción Centro Cultural Municipal Padre las Casas.

Existe concordancia entre la capacidad instalada y el uso que se le da. La mayor parte de los espectáculos se realizan a teatro lleno. Pocas veces se ha sobrepasado su capacidad.

La demanda por salas se incrementa a partir de las 18:00.

Antes de ese horario hay prevalencia de actividades de participación comunitaria y luego de ese horario aumentan las actividades artístico-culturales. Últimamente la demanda por danza (Hip Hop) es bastante fuerte.

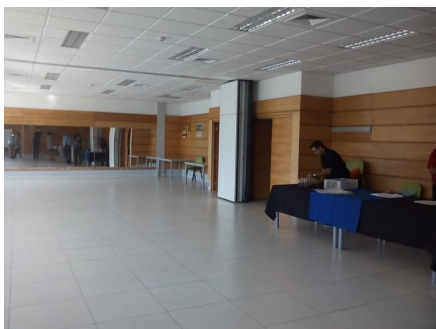
Las salas especializadas resultaron insuficientes, particularmente la de danza. Las salas multiuso no son apropiadas para este tipo de actividad. La antesala también



quedó pequeña. Es para 200 personas y muchas veces asisten 300. Los eventos del fin de año (licenciaturas) tienen copado a máxima capacidad el teatro en ese periodo (noviembre – diciembre).

Construcción Centro Cultural Lo Prado. El centro cultural opera de lunes a domingo y, en general, se utilizan todas sus salas. Éstas a veces están siendo ocupadas para temas relacionados con Programas Sociales (no culturales en estricto rigor).

El teatro no completa su capacidad para los espectáculos, se usan alrededor de 300 butacas de las 500 que ofrece. La máxima utilización se dio con el BAFONA y se ocuparon 450 localidades. En diciembre se arrienda para el uso de presentaciones y galas de colegios. Por otro lado, todas las instalaciones de salas y bodegas son utilizadas en su máxima capacidad, salvo la terraza que no se ocupa.



Con respecto a las salas destinadas para talleres, el haberlas construido con la característica de que fueran multiuso limita su utilización para talleres de ciertas disciplinas. Por ejemplo, la sala de danza debe tener un suelo específico y una altura mayor a la que tienen las salas multiuso construidas. Por esto, no se ha desarrollado un taller de danza. El hallazgo en este sentido es la construcción de salas para disciplinas específicas (teatro, danza, música y manualidades).

Construcción Centro Cultural Cerrillos. En cada espectáculo el teatro está a capacidad llena, esto sucede pocas veces al mes. Sin embargo, según lo que se proyectó en el perfil (y de acuerdo al cálculo de demanda) podría utilizarse más días. Por otro lado, las salas de talleres están utilizadas al 100% de lunes a sábado con excepción de la sala de esculturas por especificidades de la misma disciplina. El uso del horno y el costo de los materiales, entre otros, hacen que no se pueda usar con la misma intensidad que las otras salas. Sin embargo, el espacio que notoriamente fue subdimensionado y que tal vez ameritaría otra sala, es la de danza ya que este taller tiene mucha demanda entre las niñas. Por otro lado, al no tener aún una fundación encargada de administrar el Centro, la cafetería y la cocina aún no se han utilizado.



Visión General. En general, pocas veces se utilizan todas las butacas de los teatros. En algunos Centros, las Salas Multiuso han resultado adecuadas, ya que su flexibilidad permite satisfacer varias necesidades en distintos momentos del día; en particular, teniendo en cuenta que se albergan también muchas actividades sociales que no tienen mayores requerimientos. En cambio,

estas salas no son adecuadas para todos los tipos de actividades culturales, en especial para la danza ya que tienen requerimientos especiales (espejos, barras, tipo de piso, etc.), por lo que es necesario contar con ellos, tengan o no capacidad ociosa, si es que el Centro Cultural desea desarrollar este tipo de actividades.

7. Diseño y Funcionalidad



Construcción Centro Cultural y Multipropósito Santa María. Se realizaron muy pocas adecuaciones al plan arquitectónico original durante la ejecución, sólo algunos ajustes en la cobertura acústica del teatro.

Por otro lado, existen deficiencias significativas en el diseño del recinto derivadas de la inexperiencia de la oficina de arquitectura que se adjudicó el proyecto y la falta de participación de los futuros usuarios en esta etapa. Las más importantes son: ventanales laterales

innecesarios en el auditorio que debieron ser bloqueados; deficiencias en la pendiente del piso; escenario fuera de norma con altura y profundidad insuficiente, lo que impide montar equipamiento e iluminación para obras teatrales; portón frontal como fondo de escenario (sin acceso a bambalinas) que al abrirse para el ingreso de artistas permite ver las oficinas administrativas e ingreso de luz del exterior; vestidores mal diseñados se usan parcialmente; acceso principal sin foyer o vestíbulo, lo que obliga a utilizar un acceso auxiliar como principal, generando contaminación de luz y ruido en la presentaciones; errores en escalera al segundo piso, el tamaño del salón principal es insuficiente e inflexible porque tiene butacas fijadas al piso.

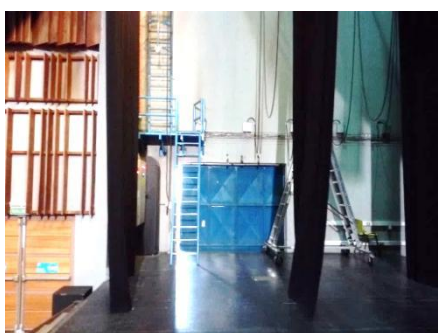


Respecto del programa arquitectónico, el edificio no cuenta con salas multiuso, ni salas para talleres y ensayo edificados como tales, sino que se habilitaron redestinando bodegas y oficinas. Algunas de las deficiencias señaladas pueden ser corregidas con nuevas inversiones.



Construcción Centro Cultural Municipal Padre las Casas. Se realizaron muy pocas adecuaciones al plan arquitectónico original durante la ejecución, sólo algunos paneles adicionales y las obras para drenaje que no fueron detectadas en la etapa de diseño y que no eran previsibles.

Pese a que el diseño lo realizó una empresa con experiencia en este tipo de proyectos, se informaron varias deficiencias. Por ejemplo, el vestíbulo del auditorio es demasiado pequeño para la capacidad de la sala, teniendo en consideración que también alberga exposiciones. El taller de bodegaje y bambalinas es muy pequeño, lo que dificulta el montaje y desmontaje de las escenografías, limitando la capacidad de alternar espectáculos, lo que afecta la utilización de la sala. Referencialmente y con base en la experiencia observada, debería considerarse un espacio de bodegaje del mismo tamaño del escenario. La escenografía es montada y de propiedad de las compañías de teatro productoras de los eventos. La acústica fue bien lograda y el estándar general del auditorio es alto. El tamaño del área destinada a la administración del recinto es insuficiente, por lo que debió transformarse una sala de reuniones en oficinas y utilizar pasillos para este fin. La sala-taller de artes visuales estaba sobredimensionada y terminó utilizándose como multiuso.



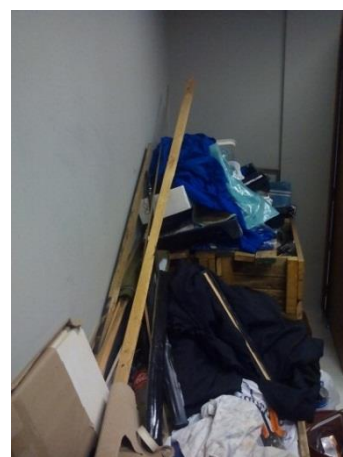
Construcción Centro Cultural Lo Prado. El teatro tuvo un rediseño durante la ejecución del proyecto que aumentó la profundidad del escenario sacrificando la primera fila de butacas (alrededor de 50). Este cambio fue necesario ya que la profundidad inicial del escenario habría limitado los espectáculos que se presentarían en él, debido a que cada disciplina requiere un mínimo de espacio para el despliegue del espectáculo. Además, hubo que incorporar una puerta lateral y rampa de acceso al escenario para poder entrar un

piano u otros elementos que no habrían cabido por los accesos que contemplaba el diseño.

Algunos ejemplos de instalaciones que en operación difieren del diseño original del proyecto son:

- Salas que están siendo utilizadas como bodegas por falta de espacio de estas últimas.
- Sala de grabación que por falta de equipamiento se utiliza para la práctica de yoga.

Por último, cabe subrayar dos aspectos: que el terreno fue antes un basural, por lo que se requirieron cambios estructurales (en los elementos fundacionales), lo que generó una re inversión y atraso en las obras; y, que entre las carencias actuales están la necesidad de impermeabilizar ciertas áreas que presentan goteras, instalar mecanismos para ahuyentar palomas y rediseñar la terraza.



Construcción Centro Cultural Cerrillos. Durante la ejecución del proyecto se mantuvo el diseño original, no hubo cambios. Las instalaciones de la infraestructura se utilizan de acuerdo a lo que se definió en el diseño.

Visión General. Se observaron 2 diferentes tendencias. La primera en que se requirieron pocos cambios al diseño, debido a que en general estuvo bien formulado y que contempló flexibilidad (construcción de salas multiuso) y que el diseño es compatible con el modelo de gestión; pero también se observó casos en que hubo deficiencias importantes. Una de las causas puede ser que no se incorporaron personas con adecuado conocimiento del quehacer artístico (que identificara adecuadamente los requerimientos más específicos por tipo de actividad) desde el diseño de las obras.

8. Uso de la Infraestructura



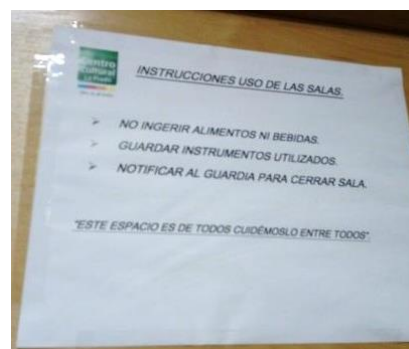
Construcción Centro Cultural y Multipropósito Santa María. Existe una buena respuesta de la comunidad en el sentido del cuidado del Centro. No se han registrado robos pese a no existir protección física o sistema de seguridad, solo algunas acciones vandálicas menores, principalmente rayados en las paredes exteriores. Esto además tomando en cuenta que la ubicación del Centro Cultural es en una zona considerada como de alta vulnerabilidad social y queda en frente a un cementerio.

Construcción Centro Cultural Municipal Padre las Casas. Existe una buena respuesta de la comunidad respecto del cuidado del Centro, sin embargo, pese a tener guardia permanente (24 horas al día), ha habido algunos robos y deterioros especialmente en los baños, relacionados con el

uso en eventos masivos y algunas acciones vandálicas, pero se considera que no son de significancia.

Construcción Centro Cultural Lo Prado. El uso de la infraestructura ha sido adecuado. Se han armado protocolos para el uso del equipamiento que hacen responsables a los usuarios en caso de pérdida o daños y ha resultado muy bien.

Por otra parte, se ha enfatizado a los usuarios no entrar al teatro con comida y bebestibles, dado que este tipo de teatro y espectáculos es algo nuevo en la comuna, por lo que ha sido un





proceso de aprendizaje para sus habitantes. A esto ayuda que vengan personas de otras comunas que ya tienen esos hábitos incorporados.

Los equipos que requieren una mayor pericia para su operación, como la mecánica teatral, solo son manejados por los encargados del centro. Si ellos estiman que la persona de la compañía visitante en el teatro tiene los conocimientos y la experiencia, dejan

que la operen ellos.

Por último, cabe señalar que hay personas con muy bajo capital cultural que se auto marginan (no hacen uso de la infraestructura).

Construcción Centro Cultural Cerrillos. De parte de los usuarios ha habido un muy buen uso de la infraestructura. Se han cuidado los espacios y el equipamiento. En particular, en la sala de teatro ha funcionado el reglamento de no entrar con alimentos o bebidas.

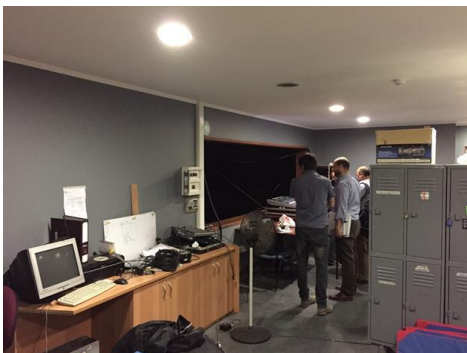


Visión General. No se han observado daños mayores a la infraestructura a consecuencia de mal uso de la misma. En general, la comunidad contribuye al cuidado de la infraestructura.

9. Calidad del Servicio

Construcción Centro Cultural y Multipropósito Santa María. Existe preocupación por entregar una buena calidad del servicio, lo que se ve expresado en la oferta programática, los horarios de operación, el mantenimiento general del edificio y la cercanía con la comunidad. No

obstante, las deficiencias del programa arquitectónico y la falta de espacios ha implicado restricciones en la oferta y en algunos casos no entregar una calidad óptima.

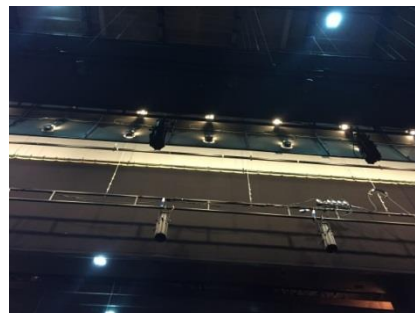


Construcción Centro Cultural Municipal Padre las Casas. La calidad y diversidad de la oferta programática, el adecuado mantenimiento del edificio, la preocupación por lograr el activo involucramiento de la comunidad y la amplitud de los horarios de

operación, reflejan el objetivo por entregar una buena calidad del servicio.

Se modificó el modelo de gestión original presentado en el proyecto cambiando algunos énfasis en la oferta hacia territorios específicos y oferta programática específica.

Construcción Centro Cultural Lo Prado. Los problemas que se han presentado con la calidad del servicio es que no dan abasto con la demanda para los talleres. El taller de danza es muy demandado y por no tener una sala habilitada no lo han podido realizar aún.



Construcción Centro Cultural Cerrillos. No han tenido mayores problemas con la calidad del servicio, los baños y las salas han funcionado bien para los talleres y para los espectáculos. Donde han tenido problemas es con el aire acondicionado, la mantención ha fallado y las salas sin calefacción son muy frías en invierno.

Visión General. La calidad del servicio es percibida como óptima. El acercamiento de los Centros a la comunidad permite tener una buena acogida de los mismos y un punto central para que, a partir de ello, se logre su acercamiento a la cultura.

10. Equipos y equipamientos



Construcción Centro Cultural y Multipropósito Santa María. El equipamiento sería adecuado tanto en calidad como cantidad, incluyendo amplificadores, telón y proyectores, además de mobiliario y computadores. Como equipos se consideró la climatización del teatro y luminarias para el escenario.

El auditorio alberga las actividades de la orquesta infantil y juvenil de la comuna.

Construcción Centro Cultural Municipal Padre las Casas. El equipamiento sería adecuado tanto en calidad como cantidad, excepto por la carencia de un grupo electrógeno de respaldo. El sistema de iluminación es tradicional y se podría haber considerado tecnologías led. El equipo está bien cuidado considerando su nivel de uso.

Los sistemas de amplificación deben ser independientes, es



decir, uno para cada sala, ya que transportarlos puede dañarlos.

Construcción Centro Cultural Lo Prado. La mecánica teatral no se consideró en el diseño del proyecto y es fundamental para cualquier teatro. Sin embargo, se ha incorporado para los otros proyectos de centros culturales.

Hoy en día sería muy útil contar con un bus de acercamiento para transportar a personas que por temas de movilización no están asistiendo a los espectáculos.

Construcción Centro Cultural Cerrillos. En el proyecto original la inversión para la sala de artes escénicas (teatro) en equipos fue baja. Se tuvo que hacer una segunda inversión solo para equipamiento que es muy caro (parrilla de iluminación y equipos de amplificación) y, aun así, todavía hay veces que no les alcanza con los equipos de amplificación que tienen y deben arrendar. El centro tiene una ficha técnica muy pobre para el tipo de espectáculos que se están presentando, principalmente para el caso de las presentaciones musicales. Las salas de talleres estuvieron muy bien equipadas desde el comienzo de

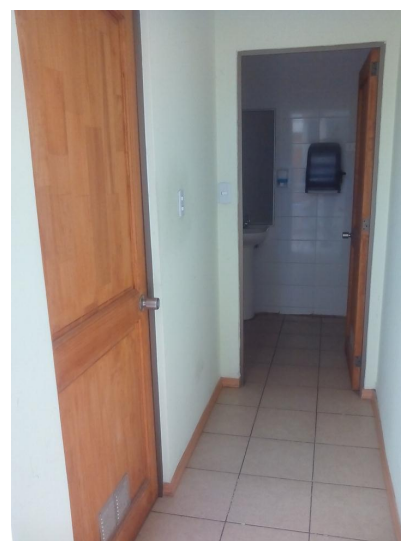


la operación del proyecto.

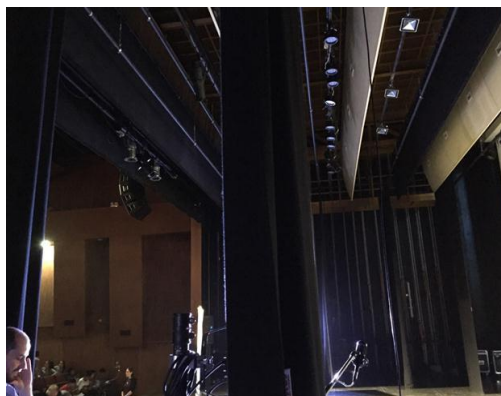
Visión General. En general, los Centros culturales cuentan con equipamiento adecuado a sus requerimientos. Inclusive, algunos de ellos cuentan con equipos de altísima calidad, por ejemplo instrumentos musicales. En cuanto a los equipos que permiten el funcionamiento de obras teatrales, en algunos casos es de alto nivel, pero en otros limita la presentación de obras de alta calidad que conllevan altos requerimientos técnicos.

11. Operación y mantenimiento

Construcción Centro Cultural y Multipropósito Santa María. Los gastos en consumos básicos son pagados directamente por el municipio y no tienen restricciones presupuestarias. El mantenimiento y las reparaciones están a cargo de funcionarios municipales de operaciones que actúan bajo demanda. No existirían dificultades administrativas o presupuestarias en la operación actual de la infraestructura. Semestralmente se pintan rayados con el personal del centro cultural. Se realizaron reparaciones en el techo debido a un temporal.



Construcción Centro Cultural Municipal Padre las Casas. Los gastos en consumos básicos son pagados directamente por el municipio. Existe una subvención permanente a la corporación cultural y no se realizan cobros, por lo que no se tienen ingresos propios, excepto por algunas donaciones privadas, ya que no existe política municipal de autofinanciamiento, pese a que algunas personas del equipo consideran que sería apropiado el uso de tarifas en ciertos casos; en palabras de uno de los funcionarios “Hay un exceso de gratuidad que corta alas a los artistas.”



El mantenimiento y las reparaciones se ejecutan con el presupuesto propio. Las actividades más caras se financian mediante fondos concursables y son gratuitas. No existirían dificultades administrativas o presupuestarias en la operación actual de la infraestructura.

Se ha tenido que realizar reparaciones importantes en pisos, paredes y techos por deficiencias constructivas del edificio y correcciones de las instalaciones eléctricas originales, algunas financiadas por la constructora y otras por el municipio.



Construcción Centro Cultural Lo Prado. Se estima que están un 30% bajo el financiamiento que requieren para operación y mantenimiento. El presupuesto no alcanza para mantener la infraestructura en condiciones óptimas. Un ejemplo de esto son las filtraciones presentes en el hall de acceso y excrementos de palomas que cubren la terraza.

Un aspecto importante a considerar en el mantenimiento es que la mecánica teatral requiere una mantención de 4MM de pesos cada 4 años, esto debe ser considerado en el presupuesto ya que de no hacerse genera riesgos graves para quienes están en escena. Dentro de los ítems de importancia que involucra el mantenimiento se encuentran los gastos en seguridad, aseo, internet y electricidad.

Construcción Centro Cultural Cerrillos. Se destaca la importancia de la elección de los materiales de construcción de la infraestructura. En la operación del proyecto se han generado problemas de descascarado de pintura y óxido de materiales. Un hallazgo es poner especial cuidado en selección de materiales de larga durabilidad que no requieran mayores mantenciones.



No tienen una asignación fija de recursos económicos con la que ellos dispongan para mantenimiento, deben ir solicitando en la medida que surgen los requerimientos. El proceso para solicitar los recursos para mantención es bastante largo y no asegura que al final se los otorguen. Esto es particularmente complicado en los casos en que se generan emergencias, como por ejemplo una falla en el sistema de aire acondicionado. Tienen asignada una caja chica que resuelve temas menores como reposición de ampolletas.

Visión General. En general es muy atractivo para una comuna tener un Centro Cultural, pero al tomar conocimiento sobre el costo de operación y mantenimiento que demanda, a veces puede perder dicho atractivo. Es necesario tomar conciencia sobre estos requerimientos. Una posibilidad para afrontar estos elevados costos es la generación de ingresos propios, lo cual ha incentivado la creación de corporaciones municipales que tengan dicha flexibilidad.

En los Centros Culturales visitados, los gastos de operación y financiamiento están a cargo de los municipios correspondientes.

12. Personal

Construcción Centro Cultural y Multipropósito Santa María. Se dispone de 4 funcionarios permanentes: Un Director, una auxiliar diurna y Dos nocheros/auxiliares. En eventos adicionales se pagan horas extraordinarias.

Construcción Centro Cultural Municipal Padre las Casas. No se conoce el número de personal definido originalmente en el proyecto. Actualmente, existe un equipo de comunicaciones, uno técnico, uno administrativo y uno de gestión cultural que trabajan de manera integrada independientemente que su dependencia administrativa sea municipal o de la corporación cultural. Para mayor detalle, son 5 funcionarios municipales: 1 encargado de sonido, 1 audio visual, 1 diseñador y 2 guardias; y 11 personas contratadas por la corporación: 1 periodista, 3 técnicos en iluminación y sonido, 1 gestor cultural, 1 administradora (encargada de proyectos) y 5 talleristas (profesores y encargados de los talleres). Además de un equipo de aseo compuesto por 4 personas (servicio externalizado).



Construcción Centro Cultural Lo Prado. El centro cuenta con 8 personas que se encargan de su funcionamiento: 1 Director Ejecutivo, 2 ingenieros en sonido, 1 administrador del edificio, 2 personas de aseo y 2 persona de seguridad. Se estima que faltan por lo menos 7 personas más para el óptimo funcionamiento del centro.

Construcción Centro Cultural Cerrillos. El Centro cuenta con 14 personas que se encargan de su funcionamiento: 2 técnicos encargados iluminación y estudio de grabación, 5 gestores culturales (1 director, 2 encargados de la comunidad, 1 encargado de orquestas y talleres y otra persona encarga de la programación), 2 auxiliares de aseo, 2 recepcionistas y 3 guardias de seguridad. Se estima que faltan al menos 3 personas más para el óptimo funcionamiento del Centro: 1 encargado de mantenimiento, 1 encargado de gasfitería y 1 persona encargada de comunicaciones y difusión.



Visión General. El personal de los Centros Culturales es disímil y está en función a su tamaño. Fundamentalmente se requiere un director, personal técnico, profesores, administrativos y guardias de seguridad. La presencia de gestores culturales es importante. Algunos Centros requerían incrementar el número de personal con el que contaban y uno de los casos (el más pequeño), solucionaba sobredemandas con horas extraordinarias de sus funcionarios.

Grandes Hallazgos

1. La dimensión del escenario, las características técnicas de los teatros y de las salas determinan las actividades que se pueden desarrollar en los centros culturales; por lo tanto, es necesario determinarlas antes de ejecutar la obra y adquirir los equipos y equipamientos. Estos aspectos deben estar reflejados en el Plan de Gestión Cultural definido, el cual debería elaborarse antes de su fase de Diseño.
2. La demanda que enfrentarán los Centros Culturales está altamente relacionada con la gestión que ellos realicen, por lo que es difícil su proyección sin tener un plan de gestión asociado.
3. Es importante que en la fase de Diseño, se incluya la participación de gestores culturales y especialistas en cada una de las actividades, para que puedan incorporar aspectos esenciales a cada una de las especialidades, como por ejemplo, las características de la mecánica teatral, el diseño de los bastidores, la iluminación de las salas de exposición, las características técnicas de la sala de danza, etc.
4. Los Centros Culturales trabajan en Redes (Red Cultural), lo cual les permite complementar sus actividades, en especial a aquellos Centros más pequeños y de comunas más alejadas. Las sinergias que pueden desarrollarse son sumamente relevantes. El rol de los encargados culturales en esta área es clave.

5. Las salas multiuso tienen la gran virtud de la flexibilidad; sin embargo, tienen también limitaciones para el desarrollo de actividades más especializadas, en especial la danza, que requiere de espejos, barras y piso flexible. Si un centro desarrolla solo salas multiuso, limita las actividades que pueden desarrollarse en él.
6. Los Centros Culturales tienden a definir orientaciones específicas para su quehacer. Por ejemplo, lograr la mayor vinculación social con la comunidad y a partir de ahí recién fomentar el desarrollo cultural; privilegiar ciertas actividades por sobre otras, por ejemplo danza sobre pintura; favorecer la participación masiva de la comuna en los talleres versus atraer preferentemente a los más talentosos y gente que pueda dedicarse en el futuro a las actividades culturales que están cultivando, etc. Estas prioridades definen el perfil del Centro Cultural y deberían formar parte de su Plan de Gestión Cultural.
7. Algunos Municipios han creado Corporaciones Municipales de Cultura para administrar los Centros Culturales. Esta figura les permitiría mayor flexibilidad en especial por la facultad que tienen para apalancar recursos desde el sector privado para contribuir a financiar los altos gastos de conservación y mantenimiento que tienen. En este sentido, los Municipios que deseen desarrollar Centros Culturales deberían estar bien informados sobre estos costos.

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 2015, de Evaluación Ex Post de Corto Plazo Fase I, se efectuó a una selección estratégica de **213** proyectos de inversión que concluyeron ejecución el año 2014, sin distinción de fuente financiera, sea ésta FNDR o Sectorial.

La selección estratégica de los proyectos se efectúa de acuerdo con los siguientes criterios:⁴

- i. Subsectores más representativos:* Se prioriza la selección de los subsectores que tienen mayor cantidad de proyectos.
- ii. Costo de los proyectos:* Se seleccionan los proyectos de mayor costo dentro de cada subsector seleccionado.
- iii. 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 a los intereses de la División.
- iv. Regional:* Se seleccionan proyectos tal que procuren la participación de todas las regiones. Las analistas de regiones podrán fundamentar la inclusión o exclusión de proyectos seleccionados.

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

⁴ A partir del año 2016 se incluyó otro criterio: Proceso. Se circunscribe la evaluación ex post de corto plazo a los proyectos de Construcción y de Reposición.

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.	$[(\text{Costo total real} / \text{Costo total recomendado}) - 1] * 100$
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.	$[(\text{Plazo total real} / \text{Plazo recomendado}) - 1] * 100$
Magnitud	Cumplimiento magnitud ejecutada vs recomendada	Expresar la relación entre <u>magnitud ejecutada</u> y recomendada en la evaluación ex ante.	$[(\text{Magnitud ejecutada} / \text{Magnitud recomendada})] * 100$

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.

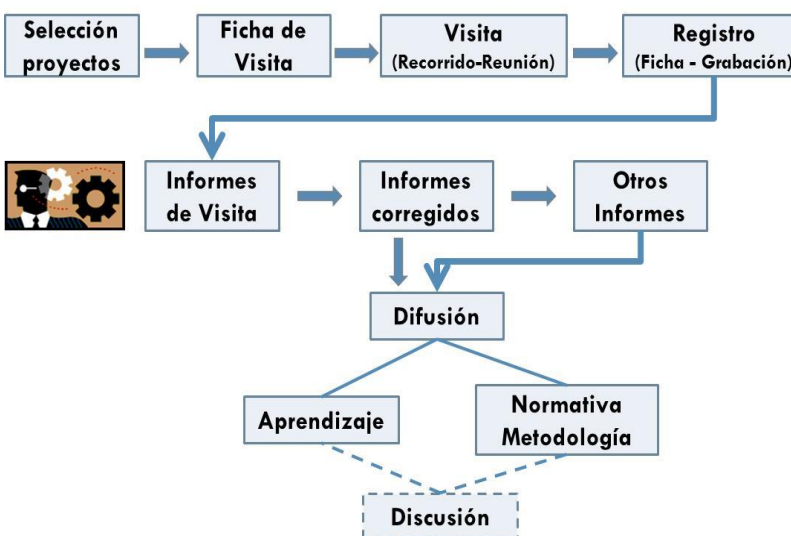
Este informe será revisado y editado por el analista ex

post, especialista en esta metodología, y luego por la jefatura del Departamento de Metodologías y Estudios. 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 los mismos y de los hallazgos en general.⁵ Es en esta etapa que el proceso genera sus resultados. Cuando los hallazgos son conocidos por el conjunto de analistas y formuladores se realiza el aprendizaje. Esto quiere decir que cuando estos 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). Otro objetivo perseguido por la metodología y que también permite aprendizaje es a través de la discusión de las lecciones aprendidas. Lo cual puede suceder en talleres de analistas, en seminarios u otros. Por último, un hallazgo puede dar una alerta para que se disponga de un estudio más completo sobre un hallazgo, con la intención de modificar/complementar una metodología o una norma.

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. Por otra parte, se trata de un conocimiento identificado por un grupo de participantes y sistematizados por los especialistas involucrados, por lo que, nuevamente, no son recomendaciones universales, sino sólo hallazgos que al ser difundidos pueden generar discusión y aprendizaje.

Advertencias. Son de tres tipos: a) No se deben esperar de esta Metodología recomendaciones específicas para modificar las NIP o las metodología, sino solamente alertas; b) muchos “hallazgos” son “esperables” o conocidos en función a la experiencia y conocimiento de quienes la revisan, sin

Gráfico 4. Proceso de Evaluación Ex post Fase II



⁵ Los documentos asociados a las visitas a terreno, se describieron en la Introducción. Este documento es un ejemplo de los denominados “otros informes”.

embargo, toman valor al estar este conocimiento sistematizado y difundido; c) 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.

Tabla 3: Preguntas relevantes por área temática

Identificación del problema	¿En qué medida contribuye 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?