



EVALUACIÓN EX POST DE CORTO PLAZO

INFORME POR TIPO DE PROYECTO: Sedes Sociales Comunitarias



Ministerio de Desarrollo Social

División de Evaluación Social de Inversiones
Departamento de Metodologías y Estudios

Febrero 2018

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

Gobierno de Chile

Febrero de 2018

Contenido

1. Introducción.....	3
2. Resultados de la Evaluación Ex Post de Corto Plazo 2017	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	33

INFORME POR TIPO DE PROYECTOS

1. Introducción

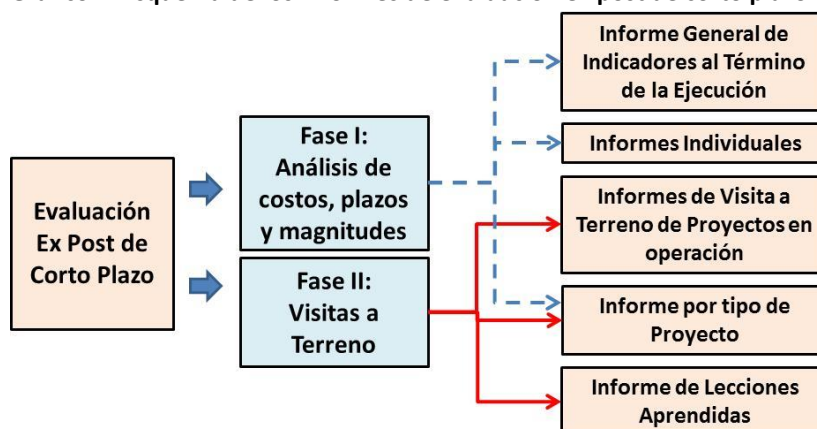
Corresponde al Ministerio de Desarrollo Social, a través de la División de Evaluación Social de Inversiones - Departamento de Metodologías y Estudios, efectuar la Evaluación Ex Post de Corto Plazo a los proyectos de inversión que finalizan su ejecución. Dicha evaluación contempla dos fases:

- 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 1). El

presente corresponde al Informe por Tipo de Proyecto de Sedes Sociales Comunitarias. 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

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

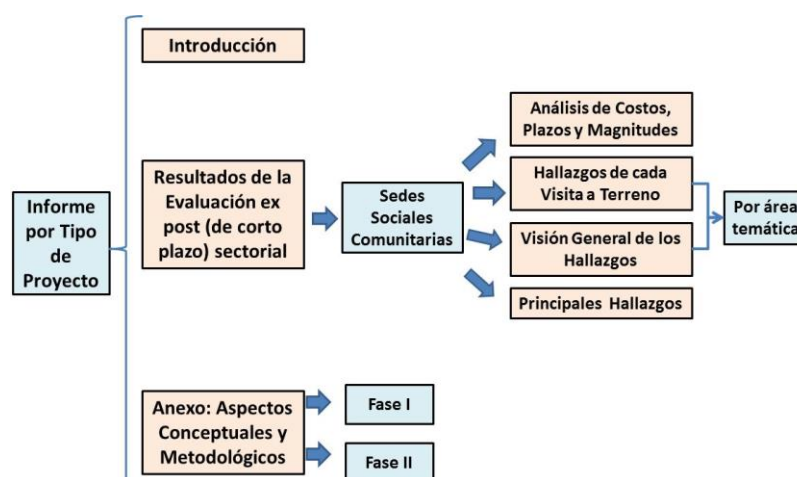


ante y lo que efectivamente sucedió, en las variables costos, plazos y magnitudes de 21 proyectos del sector Multisectorial, subsector Organización y Servicios Comunales, tipo Sedes Sociales Comunitarias que terminaron su ejecución en los años 2013, 2014 y 2016. En el caso de las Visitas a Terreno, se identifica y explica el comportamiento de los factores que impactan en el diseño, funcionalidad y gestión de 4 proyectos, 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 2017, las visitas a terreno no sólo se realizaron a Sedes Sociales Comunitarias, sino que también a Centros Comunitarios de Salud Familiar (CECOSF), que cuentan también con un informe similar al presente.

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

Gráfico 2. Organización del Documento



2. Resultados de la Evaluación Ex Post de Corto Plazo 2017

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: **Sedes Sociales Comunitarias**.

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 21 proyectos de Sedes Sociales Comunitarias incluidos en los procesos de evaluación 2014, 2015 y 2017¹, todos los proyectos corresponden a la fuente financiera F.N.D.R, de acuerdo al detalle de la Tabla 1.

El gráfico 3 presenta la distribución de proyectos por proceso. La mayoría de los proyectos evaluados (16) corresponden al proceso de construcción, seguido por los procesos de reparación y ampliación con 2 proyectos cada uno y finalmente 1 proyecto de reposición.

Tabla 1. Proyectos por año de evaluación y fuente financiera

Proceso evaluación ex post / Fuente financiera	F.N.D.R
2014	8
2015	2
2017	11
Total	21

Fuente: Base de dato Proceso evaluación ex post 2014, 2015 y 2017

Gráfico 3. Distribución de proyectos por proceso

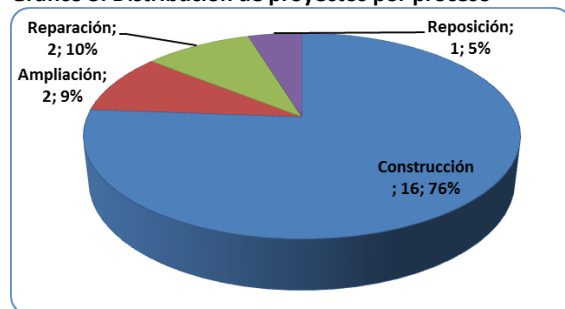
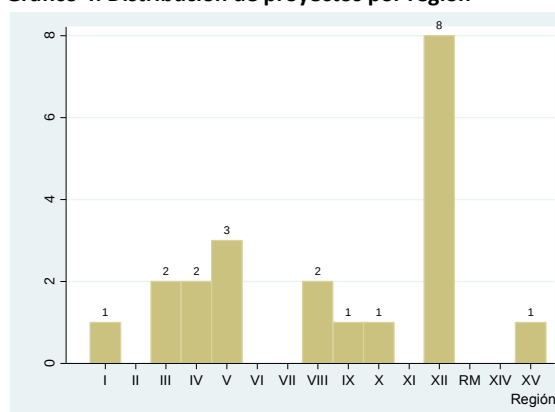


Gráfico 4. Distribución de proyectos por región



Fuente: Base de datos Proceso evaluación ex post 2014, 2015 y 2017. Ministerio de Desarrollo Social

El gráfico 4 muestra que los 21 proyectos de Sedes Sociales Comunitarias se distribuyen entre las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Biobío, Araucanía, Los Lagos y Magallanes, con una mayor concentración de proyecto (8) en esta última.

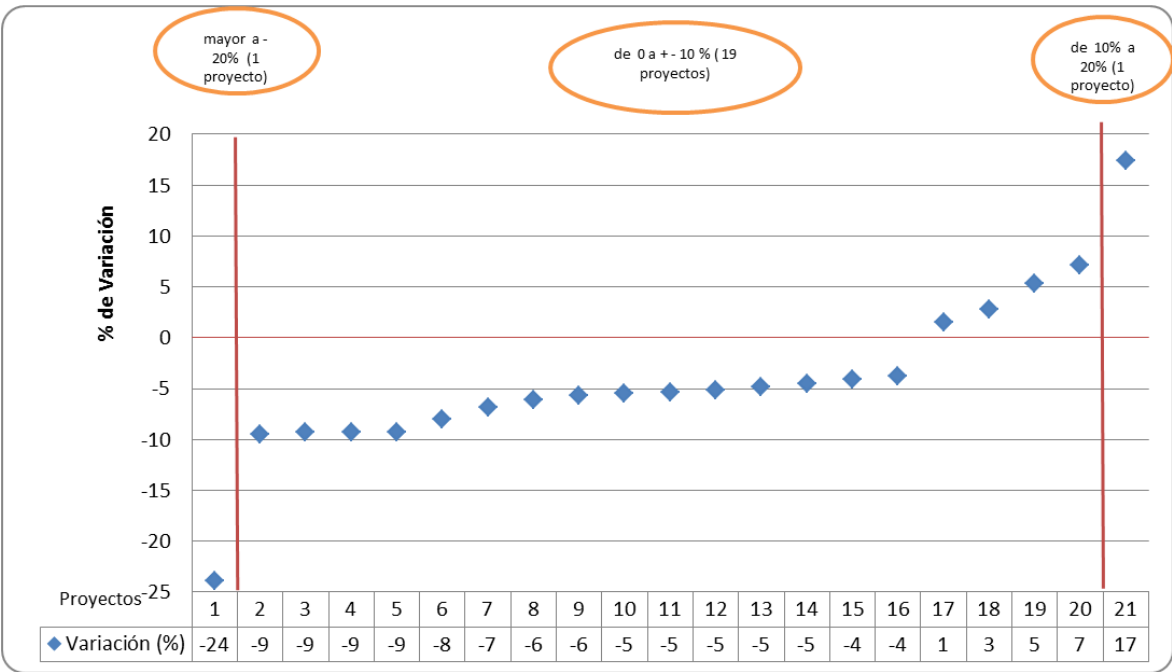
¹ El proceso de evaluación 2016 no tuvo presencia de este tipo de proyectos.

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 5 muestra la distribución de la variación del costo total real con respecto al recomendado. Se puede observar que la mayoría (19) de los proyectos tienen una desviación del monto invertido que no supera el $\pm 10\%$ de lo estimado. Sin embargo también existe un proyecto con variación negativa mayor a -20% y uno con variación positiva en el rango entre 10% y 20%.

Gráfico 5. Variación del costo total real respecto al recomendado



Fuente: Base de datos Proceso evaluación ex post 2014, 2015 y 2017. Ministerio de Desarrollo Social

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

Categoría de Variación	N° de Proyectos	Porcentaje
Variación mayor a -20%	1	5%
Variación de 0 a +-10%	19	90%
Variación del 10% al 20%	1	5%
Total	21	100%

Fuente: Base de datos Proceso evaluación ex post 2014, 2015 y 2017. 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.

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 tres veces por aumento de costos de las obras civiles y para consultoría para generar cambios en la infraestructura, siendo el más grande la incorporación de sombreaderos en el centro del patio comunitario.

Por el contrario, la principal causa para el proyecto que registra **costos reales menores al recomendado (sobre el -10 %)** fue:

- Contratos suscritos fueron por un monto menor al recomendado por menores costos ofertados en licitación en equipamiento y obras civiles.

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**.

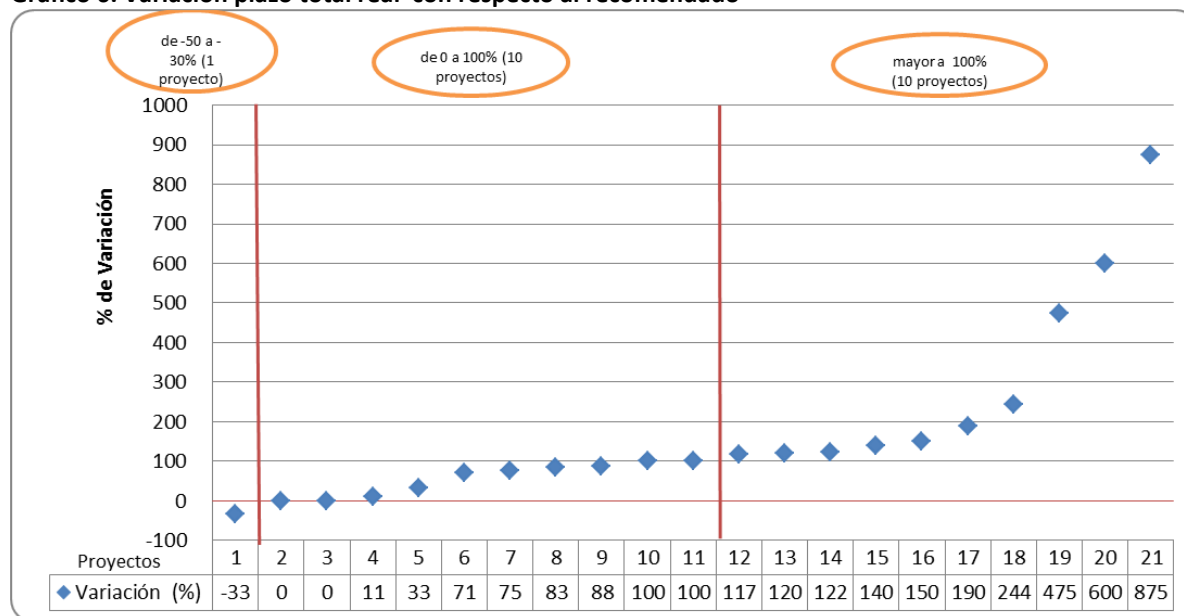
Los hitos de inicio para cuantificar el plazo real de ejecución del proyecto son el inicio primer contrato del proyecto y el término del último contrato del proyecto².

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.

² 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.

Del gráfico 6 se puede deducir que, si bien hay proyectos sin variación o variación negativa, la tendencia va hacia la derecha del cero, indicando que el plazo total real es mayor al recomendado para el 86% de los proyectos. Existe una alta dispersión en los indicadores individuales del plazo, ya que las desviaciones van desde el -33% hasta 875%. Lo que evidencia 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 Proceso evaluación ex post 2014, 2015 y 2017. Ministerio de Desarrollo Social.

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

Categoría de Variación	N° de Proyectos	Porcentaje
Variación de -50% al -30%	1	5%
Sin variación	2	10%
Variación del 0 a 30%	1	5%
Variación del 30 al 50%	1	5%
Variación del 50 al 100%	6	28%
Variación Mayor al 100%	10	48%
Total	21	100%

Fuente: Base de datos Proceso evaluación ex post 2014, 2015 y 2017. 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 (10) registran variaciones por sobre el 100%.

Además, se registra en promedio un tiempo inactivo de 4 meses, con un mínimo de 1 mes y un máximo de 12

meses, considerando 8 proyectos en los que existe una brecha entre el primer gasto administrativo y el primer contrato del proyecto o entre el término de la obra civil y la adquisición del primer equipo.

Causas de Variaciones de Plazos

Las principales causas que fuera posible determinar con base a los antecedentes entregados, para los proyectos **cuyos plazos reales estuvieron por sobre el plazo estimado**, son las siguientes:

- Ampliación de plazo por modificaciones a la obra civil, lo que conlleva incremento o disminución de obras civiles y obras extraordinarias.
- Tiempos inactivos entre el término de la obra civil y la adquisición del equipamiento.
- Reevaluaciones del proyecto una vez iniciada su ejecución por adecuaciones de la obra civil, por problemas en el emplazamiento del proyecto en el terreno.
- Paralización de obras por retraso en procesos administrativos, condiciones climáticas y terremoto (Iquique 2014).

Por otra parte, la causa principal para el proyecto cuyo **plazo real fue menor al plazo estimado** fue que:

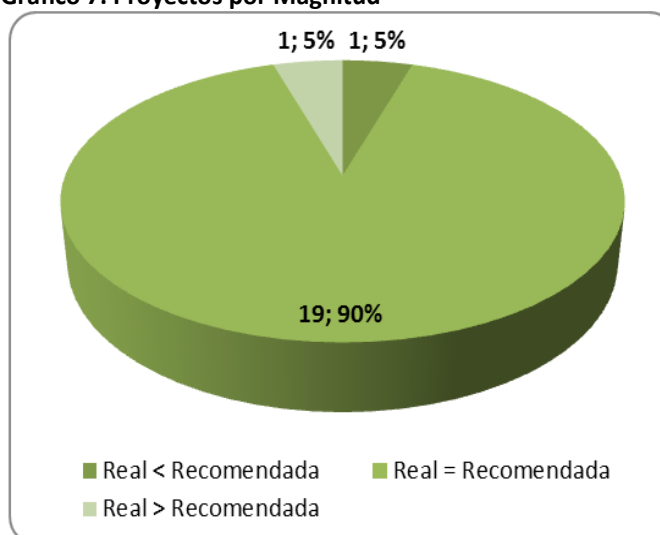
- Es un proyecto pequeño de reparación que sólo consideró el ítem obras civiles.

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 Sedes Sociales Comunitarias la unidad de medida de la magnitud corresponde a metros cuadrados.

El 90% de los proyectos evaluados (19) no presentaron variación respecto a la magnitud recomendada.

Gráfico 7. Proyectos por Magnitud



Fuente: Base de datos Proceso evaluación ex post 2014, 2015 y 2017. Ministerio de Desarrollo Social.

Un proyecto terminó la ejecución con mayor magnitud que lo recomendado y uno con menor magnitud. Para el caso del proyecto con magnitud real mayor que la recomendada, no se entregaron mayores antecedentes de la causa de variación. Por otro lado, para el caso del proyecto con magnitud menor que la recomendada, el edificio destinado para la sede social

propuesto en su etapa inicial contemplaba mayor superficie útil en el área que terminó siendo sombreadero.

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 el análisis.

Los cálculos presentados en la Tabla 4 corresponden al análisis de los proyectos de Sedes sociales Comunitarias, distinguiendo por proceso, con unidad de magnitud metros cuadrados. El costo por metro cuadrado 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]
Ampliación	2	600	211	600	451	749
Construcción	16	701	279	623	321	1273
Reparación	2	395	373	394	131	658
Reposición	1	517	-	-	-	-

Fuente: Base de datos Proceso evaluación ex post 2014, 2015 y 2017. Ministerio de Desarrollo Social.

*Montos expresados en moneda del 31 de diciembre de 2016.

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**, la mayoría presentó **variación positiva y 10 proyectos presentaron variación sobre el 100%**.
2. Se identificó que la principal causa de la **variación positiva en cuanto al costo ejecutado** fue por aumento de costos de las obras civiles por modificaciones en el proyecto, como la incorporación de sombreaderos.
3. Las principales causas de **las variaciones positivas de los plazos** fue por modificaciones a la obra civil, lo que conlleva incremento o disminución y obras extraordinarias, y la existencia de tiempos **inactivos entre el término de obra civil y adquisición del equipamiento**.
4. La mayoría de los proyectos (90%) **no presentaron diferencias entre la magnitud recomendada y ejecutada**. Sólo un proyecto presentó magnitud real mayor a la recomendada, sin embargo, no se entregaron antecedentes de la causa de variación.

b) Visitas a terreno a proyectos en Operación

Considerando que la sociedad tiene la potestad de asociarse en busca del logro de objetivos comunes, entre los cuales se cuentan la realización de actividades sociales, culturales, recreativas y deportivas, en procura de alcanzar mayores niveles de bienestar; el Estado viene generando un conjunto de mecanismos destinados a regular, facilitar y apoyar la organización de la comunidad para estos fines.

La práctica y el desarrollo de las actividades de las entidades comunitarias demandan espacios físicos adecuados para ello; tales como sedes y recintos deportivos y recreativos de carácter comunitario. En algunos casos esto requiere de la construcción de nuevos espacios, la reparación y/o la reposición de los existentes.

Bajo este contexto, el Estado ha dispuesto una serie de mecanismos de financiamiento para la construcción de estas sedes sociales comunitarias. Por ello, y en el entendido que continuará desarrollándose este tipo de iniciativas de inversión, es que se ha decidido evaluarlas (ex post), a través de las Visitas a Terreno.

Antecedentes de las Sedes Sociales Comunitarias Visitadas

Construcción Edificio Comunitario La Herradura, Coquimbo. El proyecto contempló la construcción de un edificio comunitario, con los siguientes recintos: sala de reuniones, escenario, sala multiuso, sala de estudio o biblioteca, 3 oficinas, hall de acceso, cocina, 3 baños, bodega, juegos infantiles, plaza dura, áreas verdes, accesos y circulaciones. Presupuestó albergar alrededor de 188 personas del entorno inmediato.



La génesis de este proyecto provino del trabajo conjunto de tres instituciones: Junta de vecinos N°15, Club Social y Cultural y Rotary Club; todas del sector de La Herradura, en la comuna de Coquimbo.

Construcción Sede Social J.V. 24 y Club Deportivo Fitz Roy, Punta Arenas. El proyecto consistió en la construcción de una sede comunitaria de carácter multifuncional con dependencias para el funcionamiento de la Junta de Vecinos N°24 y el club deportivo Fitz Roy, junto con otras organizaciones del sector. Fue construida con estructura de metalcon y una superficie de 365 m² entre edificación, muros y espacios comunes. Está ubicada en un terreno de equipamiento de la población Fitz Roy. Originalmente el proyecto contemplaba una sala multifuncional, baños (varones, damas y discapacitados), bodega, sala internet, sala de estudio, oficinas, sala de ejercicios, sala de



reuniones, sala de primeros auxilios, cocina, gran salón multifuncional de uso común, hall de acceso y pasillos de espera. Además de cerco perimetral y jardineras ornamentales exteriores.

Construcción Sede Club Deportivo Humberto Nelson, Cerro Barón, Valparaíso. La

ejecución del proyecto implicó la construcción de los salones de reunión del Club Deportivo Humberto Nelson, el cual consta de dos pisos en estructura soportante de hormigón armado (181.03 m²), entepiso de losas de hormigón armado y segundo piso en estructura en base a perfiles de metalcom (82,12 m²), con una superficie total de 263 m² construidos.



Construcción Centro Comunitario El Palomar, Copiapó. La ejecución del proyecto implicó la construcción de infraestructura comunitaria orientada al fortalecimiento de las organizaciones sociales de la zona y contempló los siguientes espacios: tres salas multiuso de 54 m² cada una, dos salas menores de 22 m² cada una, un salón multiuso de 105 m², cocinilla taller 59 m², patio central 640 m², área de servicios higiénicos y camarines 48 m², escenario 24 m², área administrativa 32 m², circulaciones 334 m² y muros 111 m².



1. Identificación del Problema

Construcción Edificio Comunitario La Herradura, Coquimbo. El problema identificado fue que la Junta de Vecinos, el Club Social y Cultural y el Rotary Club de la Herradura no contaban con espacios para llevar a cabo sus reuniones y demás actividades.

El proyecto ejecutado ha dado satisfacción plena a este problema, por cuanto cada una de estas tres instituciones cuenta ahora con espacios adecuados para el desarrollo de sus reuniones y actividades sociales.

Esta obra se enmarca en una política de desarrollo regional de desarrollo comunitario que busca la integración funcional y la cohesión social desde abajo, a través de la construcción de edificios comunitarios que cumplen ciertas características arquitectónicas, con el propósito de dar cabida a varias organizaciones comunitarias, generando núcleos cívicos en cada barrio.



Construcción Sede Social J.V. 24 y Club Deportivo Fitz Roy, Punta Arenas El Problema identificado fue que la junta de vecinos de la Población Fitz Roy, la que se constituyó hace unos años, junto con otras organizaciones funcionales no tenían un lugar apropiado para reunirse y realizar sus actividades, por lo que tenían que utilizar instalaciones como la capilla y el gimnasio, además de la precaria sede del club deportivo.

La sede social habría contribuido en gran medida a resolver el problema identificado, al entregar un espacio de uso permanente para la junta de vecinos y el club deportivo, así como también para otras organizaciones locales como centro de madres, de adultos mayores, de jóvenes, etc.



Construcción Sede Club Deportivo Humberto Nelson, Cerro Barón, Valparaíso El problema identificado fue que la ejecución del plan de gestión del Club Deportivo Humberto Nelson no podría cumplirse debido a los daños de su Sede. Esta sufrió un incendio que dejó funcionando sólo el 20% de la infraestructura que tenían inicialmente.

La nueva infraestructura ha contribuido a resolver el problema identificado, ya que ha permitido a la organización del Club Deportivo retomar las actividades que tenían inicialmente e incluso incorporar talleres para los niños dándole un uso más exhaustivo a las instalaciones.



El Club Humberto Nelson tiene una historia y tradición familiar desde 1938, es parte de la identidad del sector y punto de encuentro para la comunidad.

Construcción Centro Comunitario El Palomar, Copiapó El problema identificado fue: "Inexistencia de Infraestructura Comunitaria que afecta el desarrollo organizacional de las Juntas de Vecinos del sector y que se traduce en una participación ciudadana limitada".

La infraestructura construida ha contribuido a resolver el problema identificado, ya que ha permitido la concentración de las organizaciones comunitarias para el desarrollo normal de sus actividades, al disponer del espacio necesario; además de generar una interrelación positiva entre las juntas de vecinos del sector y el trabajo coordinado con los delegados territoriales municipales, quienes son los que trabajan directamente con las organizaciones del sector.



Visión General. El problema identificado que dio lugar a los proyectos visitados, fue la falta (o carencia) de espacios adecuados para el desarrollo de actividades sociales, recreativas y/o deportivas de las comunidades, lo cual desincentivaba la participación social en las organizaciones locales.

2. Área de influencia y Población Beneficiaria

Construcción Edificio Comunitario La Herradura, Coquimbo. Abarca todo el sector de La Herradura. Se está incluyendo a vecinos de la zona oriente y del sector Sindempart. El CESFAM de la zona también está haciendo operativos médicos en el edificio comunitario, lo que puede incluir personas de un área mayor. No obstante, el grupo de mayores usuarios provienen de los vecinos más próximos (del área de la Junta de Vecinos N°15), los socios del Rotary Club del sector y quienes adscriben a las actividades del Club Social y Cultural. Estos últimos son quienes usan las instalaciones con mayor asiduidad. La zona en la que se emplaza se aprecia como de ingresos medios.



Construcción Sede Social J.V. 24 y Club Deportivo Fitz Roy, Punta Arenas. Se identificó como área de influencia la Población Fitz Roy (662 viviendas, 2.200 habitantes aproximadamente), donde se documentó la presencia de un conjunto de organizaciones territoriales y funcionales, permanentes y transitorias, que se veían afectadas en su funcionamiento por la carencia de una infraestructura adecuada.

Tanto el área de influencia como la población beneficiaria definidas ex ante, son un poco menores a las presentadas en la operación del proyecto, ya que algunos usuarios vendrían de fuera de la población, especialmente jóvenes que pese a haberse mudado de la población siguen participando en actividades de ella, particularmente en el club deportivo, o que viven en las poblaciones adyacentes a Fitz Roy. La imagen corresponde a la situación ex ante.



Construcción Sede Club Deportivo Humberto Nelson, Cerro Barón, Valparaíso. El área de influencia definida en el perfil del proyecto fue la que comprende las distintas unidades vecinales

que rodean al Club Deportivo Humberto Nelson, con una población objetivo de 143 personas, que en el momento de la formulación del proyecto eran los socios, y una población potencial de 9.526 personas, que considera a toda la población cercana al club que se podría beneficiar de este.

La infraestructura efectivamente beneficia a los socios y a sus familias que se ubican en las unidades vecinales que se definieron como área de influencia. No beneficia a otras áreas adicionales. Este club deportivo existe desde 1938, por lo que el área de influencia y la población beneficiaria ya estaban definidas desde antes de la génesis del proyecto.

Construcción Centro Comunitario El Palomar, Copiapó. El área de influencia definida fue el sector de El Palomar, en la cual se identificó la existencia de organizaciones comunitarias como Clubes Deportivos, Junta de Vecinos, Clubes del Adulto Mayor, Agrupaciones Juveniles y Culturales y Centros de Padres.

La infraestructura beneficia a toda el área de influencia definida, ya que la mayoría de personas que asistente al Centro Comunitario son del sector El Palomar. Se ha identificado que además están siendo beneficiadas áreas adicionales, puesto que existen organizaciones como Corporaciones Culturales y Comités de Vivienda que provienen de otros sectores de Copiapó.

La población beneficiaria son todas las organizaciones comunitarias del sector El Palomar a la cuales se han incorporado miembros de algunas Iglesias Evangélicas y un programa de Integra con niños de Jardín Infantil, que no estaban consideradas en el proyecto inicial.



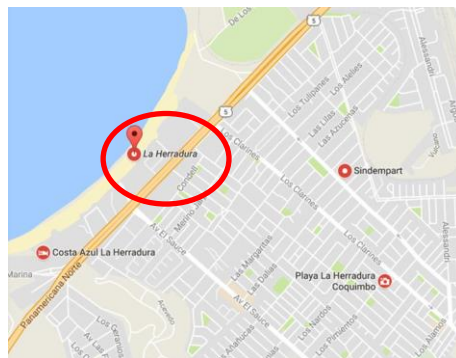
Visión General. El área de influencia de las Sedes Sociales Comunitarias abarca el espacio territorial de las juntas de vecinos involucradas, normalmente un sector o una zona de la comuna, que puede abarcar una o más unidades vecinales. La población beneficiaria corresponde, en general, a los vecinos de dichas áreas; sin embargo, mayor uso de ellas hacen los dirigentes de las Juntas de Vecinos y de las otras organizaciones sociales dentro del área de influencia, como son clubes deportivos y otras organizaciones sociales, como por ejemplo miembros el Rotary Club, en el caso de una de las sedes visitadas. Adicionalmente, se han observado grupos de personas de otras zonas que también hacen uso ocasional de las instalaciones, especialmente pertenecientes a organizaciones religiosas y clubes deportivos.

3. Localización

Construcción Edificio Comunitario La Herradura, Coquimbo. El terreno donde se encuentra ubicado el Edificio Comunitario está en el centro de la población, sin disponibilidad de terrenos aledaños para eventuales expansiones futuras. Otro problema asociado a su

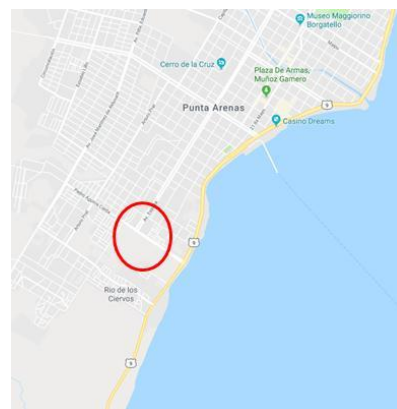
localización dentro de un área residencial es que genera contaminación acústica (ruido, por las clases de baile por ejemplo). En contraposición, la ubicación que tiene es muy favorable para incorporar a la gente en las actividades que se desarrollan y permite mucha visibilidad, la cual aporta, a su vez, a una fiscalización social para la adecuada utilización del recinto. También se favorece a personas mayores y otras personas con dificultades de traslado, que no podrían (o les costaría) ir a la sede, si esta no estuviera localizada dentro de la misma población.

En la ejecución de la obra había resistencia de los vecinos más aledaños, dado que ellos esperaban que el espacio fuera destinado a una plaza y tenían temor a que el centro fuera destinado permanentemente a fiestas, con los consecuentes inconvenientes (aglomeración de vehículos, música fuerte, personas en estado de embriaguez). Esta oposición inicial a la obra incluía apedreamiento a los obreros.



Construcción Sede Social J.V. 24 y Club Deportivo Fitz Roy, Punta Arenas. La sede está ubicada en avenida España 2673, en el sector suroeste de Punta Arenas y corresponde a un terreno municipal de equipamiento cedido en comodato a la Junta de Vecinos N°24, el que previamente era utilizado por el club deportivo Fitz Roy con una construcción ligera, sin conexión sanitaria.

La sede está situada en el centro de la población y es accesible, tanto a pie como en transporte público y tiene suficiente espacio para estacionamientos dentro y fuera de la propiedad. El equipamiento comunitario en el sector consta de consultorio, comisaría, cuartel de bomberos y dos escuelas básicas, un centro cultural nuevo, además de dos multicanchas en un parque a dos cuadras y una más inmediatamente detrás de la sede.



Construcción Sede Club Deportivo Humberto Nelson, Cerro Barón, Valparaíso. La localización del proyecto es en Calle General Mitre 543, en el Cerro Barón. Por las características históricas del proyecto, no se consideró otra ubicación. Está ha sido la misma desde 1938. Además de tener características de accesibilidad que la favorecen, hay un arraigo fuerte con ese terreno de parte de sus socios, ya que les



genera un sentido de pertenencia e identidad.

No existen obstáculos físicos, como quebradas, para acceder al proyecto, se puede llegar fácilmente en transporte público, a pie o en auto. Las vías de acceso son expeditas, está inserto en la comunidad y se ubica a 250 metros del Auditorio Manuel Guerrero, donde se encuentra la cancha de fútbol. La mayoría de los usuarios acceden en auto a la Sede.

Construcción Centro Comunitario El Palomar, Copiapó.

Para la localización del proyecto se analizaron dos alternativas, seleccionándose el terreno municipal ubicado en calle Fundo Palermo con Salitrera San Esteban. El Terreno Municipal en el cual se construyó el Centro Comunitario es equidistante a los distintos sectores poblacionales de la zona, de fácil accesibilidad a la calle principal y con transporte público regular todo el día.

Además, se complementa con otra infraestructura pública, dado que es cercana al jardín infantil, áreas verdes, bancos, supermercados, carabineros, etc.



Visión General. Los Sedes Sociales Comunitarias visitadas se encuentran localizadas al interior de barrios consolidados y cuentan con buenas vías de acceso. Algunos se encuentran cercanos a otra infraestructura de servicios comunitarios (bomberos, comisarías, servicios de salud, etc.) y otros no, sino que son más residenciales. De la misma manera, algunos cuentan con amplios espacios para estacionamiento de vehículos y otros disponen sólo de terreno muy limitado para ello.

4. Estimación de demanda

Construcción Edificio Comunitario La Herradura, Coquimbo.

El crecimiento de la demanda se proyectó aplicando la tasa anual de crecimiento de la población del área de estudio (3.55% anual) sobre la población de 2002 y proyectada desde 2011 a 2021. Luego se estimó la cantidad de personas que se reúnen habitualmente y sus necesidades de espacio consecuentes. Pero no se empalmó ésta con los espacios definidos en el proyecto. Es decir, que no se analizó cómo la cantidad de personas proyectada concordaba con la cantidad de metros construidos y con su configuración.

En la práctica, hay actividades que no se pueden recibir por falta de espacio. Pero existe la percepción que en general las dimensiones



ejecutadas son adecuadas para la cantidad de personas que desarrollan las actividades. Por ejemplo, en general la sala de reuniones permite albergar a todos los participantes cómodamente instalados; por su parte, la sala multiuso es frecuentemente utilizada por talleres de gimnasia y baile y alberga de buena manera a quienes están inscritos.

Para una mejor estimación de demanda debería identificarse las actividades a desarrollarse y estimar con base en ello el número potencial de participantes. El levantamiento de información previa de la propia población objetivo mediante una encuesta, e información de otros centros similares podría permitir afinar estas proyecciones.



Construcción Sede Social J.V. 24 y Club Deportivo Fitz Roy, Punta Arenas. Existió un proceso participativo con la comunidad organizada, catastrándose sus actividades con detalle de participantes y frecuencia de asistencia. Se tomó en cuenta que hay organizaciones transitorias (que van apareciendo y desapareciendo), como por ejemplo los comités de vivienda. Se estimó que la cantidad de actividades estarían restringidas por la falta de infraestructura, lo que se refleja en actividades importantes y demandadas y que, sin embargo, no fueron consideradas en el proyecto, por ejemplo algunas de tipo social específicas y capacitaciones como prevención de lesiones deportivas.



Construcción Sede Club Deportivo Humberto Nelson, Cerro Barón, Valparaíso. La demanda se calculó considerando las actividades que ya se daban en la sede y siete actividades adicionales que abrirían el centro a la comunidad, como taekwondo para niños o ping pong.

Se considera que el método utilizado para estimar la demanda fue adecuado, ya que en la operación del proyecto se está atendiendo de acuerdo a lo que se estimó (tomando en cuenta el requerimiento de horas semanales para cada actividad). Solamente la rama de rayuela no se llevó a cabo y se adicionó el uso de la sede los domingos en la tarde, para celebrar el “tercer tiempo” después de los partidos.



Construcción Centro Comunitario El Palomar, Copiapó. La estimación de la demanda se calculó considerando el requerimiento de horas semanales por concepto de reuniones ordinarias y

de reuniones de carácter masivo. Al no existir una metodología específica para la formulación de proyectos de Centros Comunitarios, se considera que el método utilizado para la estimación de la demanda fue adecuado, ya que depende, principalmente, de la cantidad de reuniones que las Juntas de Vecinos desarrollan durante el año y del número de personas que asisten a cada evento. Ello asigna importancia al nivel de desarrollo (de representatividad) de las organizaciones comunitarias.

En consideración a los eventos masivos, se incluyó un patio central que permite realizar este tipo de actividades. Anteriormente se desarrollaban en los patios de las escuelas o en coliseos, por no disponer de un lugar adecuado.

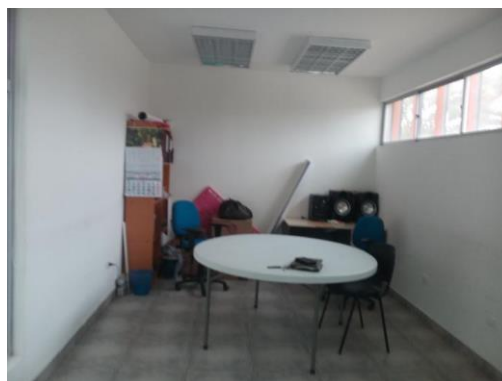


Para la estimación de la demanda, en ambos casos (salas y recintos abiertos), se deberá considerar el supuesto que la dotación de infraestructura adecuada, genera mayor demanda que la observada cuando estos recintos específicos no existen.

Visión General. La estimación de demanda de uso de las Sedes Sociales Comunitarias se basó, fundamentalmente, en datos históricos. Se asume que las Juntas Vecinales y las otras organizaciones sociales conocen “de cerca” el comportamiento de los habitantes del área de influencia y con ello pueden contribuir a la realización de proyecciones relativamente certeras. Sin embargo, reconocen también que el hecho de contar con nuevas (o remozadas) sedes atraerá mayor demanda, tanto para las actividades que ya se realizan, como para el eventual desarrollo de actividades adicionales. En ambos casos no existen datos de base y por tanto podrían significar una cuantía no necesariamente fácil de predecir, pero se considera que no representarían el grueso de la demanda, sino sólo un adicional a las actividades desarrolladas por las organizaciones sociales existentes.

5. Diseño y Funcionalidad

Construcción Edificio Comunitario La Herradura, Coquimbo. El espacio concebido inicialmente para la biblioteca, ubicado a la entrada del Edificio Comunitario, no permite su uso debido al ruido y el movimiento de gente ingresando y haciendo actividades en la sala multiuso (bailes, por ejemplo).



Actualmente se utiliza este espacio para acoger reuniones pequeñas y como oficina complementaria de la junta de vecinos (tiene otra en el segundo piso).

Se identificaron dos razones más para no instalar la biblioteca. Primero, cuando se inauguró la sede no había llegado el equipamiento correspondiente a esta. Los libros están actualmente en la bodega; y, segundo, no se percibe la necesidad de una biblioteca, dado el actual acceso a los libros a través de internet. Esta decisión fue tomada por las directivas de las 3 entidades que alberga el Edificio. No obstante, se ha planificado consolidar la oficina de la junta de vecinos en este espacio que actualmente opera en el segundo piso, y liberar este espacio para habilitar la biblioteca, pero en un tamaño menor que el contemplado originalmente.



Por otra parte, la bodega les quedó pequeña, lo que obligó a dejar elementos en los pasillos y a ocupar el baño de discapacitados con material para las clases deportivas.



Este baño lo reservaron para el uso exclusivo de personas con discapacidad, pero como estas no llegaron, lo empezaron a usar como bodega.

El espacio principal de esta sede se utiliza actualmente como un salón multiuso. Originalmente fue diseñado como un anfiteatro, que sería utilizado mayormente para actos. En la práctica estos eventos son muy esporádicos y su uso es mayoritariamente deportivo; sin embargo, no tiene las características adecuadas para este tipo de prácticas, por ejemplo, la ventilación y la aislación acústica son deficientes, tiene pendientes y escenario y el piso no es del todo apto para el deporte.

Construcción Sede Social J.V. 24 y Club Deportivo Fitz Roy, Punta Arenas. El diseño de arquitectura fue financiado por la Municipalidad de Punta Arenas, presentándose al SNI directamente a la etapa de ejecución. Tuvo numerosas modificaciones durante esa etapa, paralizándose parcialmente la construcción y considerando aumentos de obra, reevaluaciones y aumentos de plazos.



Los cambios se realizaron por solicitud de los beneficiarios, lo que se habrían producido por deficiencias en la etapa de participación ciudadana y por el cambio en los dirigentes de la junta de vecinos. La propuesta de diseño inicial fue entregada a los dirigentes por los arquitectos sin posibilidad de cambio y sin asesoría técnica, por lo que aunque fue aprobada, terminó por no responder completamente a las necesidades de los usuarios, presentándose un diseño final con problemas de funcionalidad que reduciría la efectividad en el uso del recinto.

El edificio inicialmente contaba con una sala de primeros auxilios, sala de ejercicios, sala de espera, sala de internet, sala multifunción y bodega, las cuales fueron suprimidas. Se mantuvieron la cocina, oficina y sala de reuniones, salón

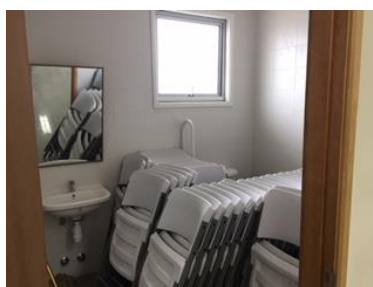
principal multiuso, caldera y baños; y, se agregaron una segunda sala de reuniones, una segunda cocina y se dividió el recinto en dos áreas, separando

el club deportivo del resto de los recintos comunes y de la junta de vecinos. Además, se debió efectuar cambios de ingeniería, respecto a las capacidades eléctricas y sanitarias del recinto.

Debido a que se eliminó la bodega, el baño de discapacitados, una oficina y un espacio común se

destinaron al uso de bodegas, puesto que estas son muy necesarias, especialmente tomando en cuenta que para el uso polifuncional del salón se requiere instalar y retirar las sillas según la actividad, como también guardar elementos de trabajo y pertenencias personales durante las actividades.

Actualmente, a los usuarios les hubiese gustado contar con cocinas y baños más grandes (quedaron con acceso directo al salón principal, lo que resulta inapropiado) y, en lo posible, duchas, ya que a pesar que no son parte del objetivo del proyecto, en la actualidad tienen dificultades con el uso de la infraestructura de camarines y duchas de las multicanchas del sector. Se requieren bodegas, las que podrían construirse en un costado del recinto. Se dejó un espacio rústico para



estacionamientos interiores que son considerados innecesarios y jardineras que están en desuso, por lo que los dirigentes sugieren que se reemplacen por un quincho cerrado o un espacio de mayor utilidad.

A pesar de lo anterior, hay un alto grado de conformidad respecto del edificio y su uso.

Construcción Sede Club Deportivo Humberto Nelson, Cerro Barón, Valparaíso. Durante la ejecución del proyecto hubo que resolver algunos aspectos que no estaban en el diseño original. El permiso de edificación no estaba acorde con lo que se veía en terreno, debido a esto perdieron 6 metros del terreno que se ocupaba originalmente. Además, se tuvo que considerar la solución para la salida de aguas lluvias, el patio trasero está en un nivel inferior al de la calle por lo que se incorporó al proyecto una moto-bomba que permite evacuar el agua cuando llueve.

Los camarines requieren de cambios para que puedan ser utilizados. Al no estar cerradas las duchas, el agua sale al pasillo del camarín, lo que hace que el suelo se ponga resbaloso generando una situación que pudiera ser riesgosa para los usuarios. Además, hay un muro dentro del camarín que hace que se pierdan espacios.

El baño de discapacitados está dentro del camarín lo que dificulta el acceso hacia este.

Se requieren bodegas para almacenar las colchonetas y otros elementos deportivos, no pueden dejarlos en el patio porque se los roban. Hoy en día se están utilizando los camarines como bodega.

Los socios del club han instalado alambres y rejillas en las ventanas por motivos de seguridad. Según lo observado, una solución podría ser techar el patio trasero que ha sido la principal vía de ingreso de los delincuentes.

La campana de la cocina tiene una salida muy pequeña para el uso que se le da. Los socios han hecho una campana artesanal que les ha permitido continuar con la tradición de comer pescado frito una vez al mes en comunidad.



Construcción Centro Comunitario El Palomar, Copiapó. Se efectuaron cambios técnicos de aspectos constructivos por requerimientos de la empresa constructora, relacionados con el nivel del terreno, ya que durante la ejecución del proyecto se trabajó con una topografía antigua (inadecuada), por ello se debió subir la edificación para el escurrimiento de las aguas lluvias en el patio central, lo que generó unas rampas de acceso a los



baños, la cuales funcionan bien, aunque no son lo óptimo.

No se incorporó en el proyecto inicial un sombreadero en el patio central, necesario para los eventos de carácter masivo y por las condiciones climáticas, por lo cual se solicitaron y recibieron recursos adicionales para incluirlo.

Existe una dificultad ocasional con respecto a la capacidad del estacionamiento, ya que cuando se programan eventos de carácter masivo los pasajes aledaños se saturan, generando congestión y molestias a los vecinos. Sin embargo, con el tamaño del mismo se da cumplimiento a la normativa.

Actualmente, dos áreas del centro están destinadas para otros fines: la oficina de la administración de Juntas de Vecinos se está usando como oficina de correos y el taller N°1 lo ocupan las oficinas del programa Quiero mi Barrio (este programa está trabajando actualmente con las organizaciones comunitarias del sector El Palomar para proyectos que tienen relación con el mejoramiento del entorno).

El telecentro no estuvo contemplado en el proyecto original, sino que se incorporó posteriormente en reemplazo de un área de talleres; sin embargo, no se usa como tal por cuanto en el proyecto no se incorporó la implementación de los equipos. Actualmente se usa como bodega.

Al inicio, el centro se prestaba para actividades particulares como cumpleaños, *baby showers*, matrimonios, pero estas fueron suspendidas, ya que no son parte del objetivo del centro y porque complicaban la seguridad debido a que se desarrollaban hasta muy tarde.

Se evidencia escasez de bodegas para guardar implementos (colchonetas, pelotas) que se usan en los talleres. En algunas ocasiones también faltan salas para impartir talleres que solicita la población. Y faltan lockers para guardar ropa, implementos pequeños, etc.

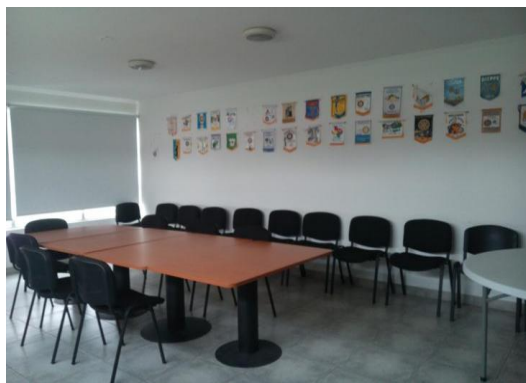


Visión General. Aunque en general, el nivel de satisfacción con la infraestructura entregada es alto, se realizaron algunas modificaciones originadas por deficiencia en los estudios de suelo y otras menores en la funcionalidad de las salas de los recintos, entre los que destacan la carencia de bodegas (en especial para guardar material deportivo) que llevaron a (in)utilizar otros espacios, como los baños para discapacitados (lo cual además de atentar contra la movilidad universal, representa un altísimo costo para una bodega). Otros problemas importantes se registraron con el tratamiento de aguas lluvias y los camarines/duchas. En uno de los casos fue importante la orientación del centro a albergar actividades masivas al aire libre. De hecho, llama la atención que en un principio se piensa más en el confort para el desarrollo de reuniones sociales y en la práctica terminan priorizando el desarrollo de actividades físicas/recreativas.

6. Equipos y equipamientos

Construcción Edificio Comunitario La Herradura, Coquimbo. El equipo y equipamiento solicitado fue recibido íntegramente y a satisfacción. Éste consistió en:

- **Equipos:** Data, telón, TV 32", DVD, equipo de música, amplificación, computadores, impresoras.
- **Equipamiento:** sillas, mesas, persianas, mesas de tablero, mueble de estantería, sillas, escritorio.



La sala de reuniones tiene buen equipamiento y es de alta calidad. Lo que les falta son cortinas para el salón principal y muebles adosados a la pared en la cocina para poder guardar loza.



Construcción Sede Social J.V. 24 y Club Deportivo Fitz Roy, Punta Arenas. Los equipos y equipamientos son adecuados y se corresponden con los solicitados en el proyecto. No obstante, se compraron armarios con recursos propios para el centro de madres, los que se encuentran en una habitación originalmente destinada a oficina.

Construcción Sede Club Deportivo Humberto Nelson, Cerro Barón, Valparaíso. El proyecto no incluyó equipo y equipamiento. El incendio no dañó el equipamiento principal. Los socios piensan que el mobiliario con el que cuentan refleja parte de la historia, por lo que no percibieron la necesidad de reponerlo (renovarlo, complementarlo), cuando se formuló el proyecto.



Construcción Centro Comunitario El Palomar, Copiapó El equipo y equipamiento del que dispone el Centro es básico. Se evidencia que faltó mayor cantidad de mobiliario, mesones, sillas y algunos equipos en el área de cocina. Los equipos existentes funcionan adecuadamente.

Para el telecentro faltan 6 computadoras. Se tiene considerado equiparlo en un futuro con recursos municipales.

Los implementos que se utilizan en los talleres (colchonetas, pelotas, etc.) son proporcionados por los propios usuarios.

Visión General. Hay una gran diversidad en cuanto al equipo y equipamiento recibido por las sedes sociales comunitarias. Desde un proyecto en que no contempló recibirlo, hasta uno que recibió todo lo solicitado y de alta calidad; pasando por uno en que apenas se tuvo que hacer una compra menor para completar lo requerido, y otro que recibió equipamiento, pero aún identifica carencias importantes. Por tanto, no es posible realizar una generalización de las visitas a terreno realizadas, para este tipo de proyecto, en relación al equipamiento. No obstante, es posible que las necesidades de equipamiento estén relacionadas con la antigüedad de las organizaciones sociales: aquellas con mayor arraigo y tradición tenderían a contar con mayor cantidad de equipamiento propio y, por lo tanto, lo requerirían en menor cantidad. En todo caso, los proyectos no deben excluir un buen diagnóstico sobre sus necesidades de equipamiento.

7. Operación y mantenimiento

Construcción Edificio Comunitario La Herradura, Coquimbo. Aún no se han presentado requerimientos importantes de mantención, en cuyo caso recurrirían a la municipalidad. Las cuentas de luz, agua, papel higiénico, útiles de aseo, etc. los financian con recursos propios de las tres organizaciones sociales. Para solventar gastos menores, como por ejemplo el repintado, se hacen cargo con donaciones o actividades para recolectar fondos.

La mantención relacionada con aguas lluvias es costosa. Se han presentado problemas con el funcionamiento de las canaletas y como la construcción es de techumbre plana, el agua se acumula y genera daños y problemas. De lo anterior, se desprende que, en general, los diseños deben ser lo más simples posibles de tal manera que sus costos de mantención sean mínimos. Pero actualmente se estaría tendiendo a privilegiar la arquitectura por sobre lo simple, práctico y funcional.



En todo caso, se apreciaba un adecuado estado de mantenimiento general.

Se identificó que la falta de un modelo de gestión previo a la formulación y aprobación del proyecto, no permitió prever recursos para la contratación de un administrador. Actualmente depende de la buena voluntad de uno de los 4 miembros del Directorio de la Junta de Vecinos para la apertura del Centro ante cualquier actividad. Si ninguno puede abrir el recinto, la actividad no puede desarrollarse.

Construcción Sede Social J.V. 24 y Club Deportivo Fitz Roy, Punta Arenas.

El recinto es administrado conjuntamente entre la junta de vecinos y el club deportivo, sin intervención de la municipalidad.

Los principales gastos de operación corresponden a los consumos de servicios básicos de gas, electricidad y agua; y teléfono e internet solo para el club deportivo. El municipio incluyó una cláusula en la recepción municipal que obliga a la junta de vecinos contar con seguro de incendio y daños, lo que se considera una buena práctica que podría replicarse a otros proyectos. Se financian con arriendos para actividades privadas como matrimonios, licenciaturas, etc., por lo que no tienen problemas financieros que afecten la operación.

Respecto al mantenimiento, dado que el recinto sólo tiene 2 años de operación, las reparaciones han sido menores y algunas fueron cubiertas por el seguro. No tienen un fondo de reserva para reparaciones pero cuentan con recursos suficientes para mantenimiento y reparaciones menores.

El estado general de la sede es bueno en el interior, pero no tanto en el exterior. Se requiere, por ejemplo, barnizar la puerta principal, utilizar las jardineras, limpiar el entono y pintar exteriores.



Construcción Sede Club Deportivo Humberto Nelson, Cerro Barón, Valparaíso. La Sede Social funciona con el financiamiento de los socios, la municipalidad no aporta recursos para sus gastos operacionales.



Es importante considerar que las duchas hoy en día no se están usando, por lo que una vez que empiece su uso se estima que el gasto en servicios (agua, luz y gas) podría duplicarse. No se tiene claro el costo para el ítem de aseo, ya que hoy en día está funcionando con aportes de los socios quienes de sus casas llevan útiles de aseo. Por otro lado, en el ítem de mantención del edificio, no se ha incurrido aún en pintura o reparaciones.

Para todas las labores que demanda el centro no existen gastos en remuneraciones, puesto que son los propios socios quienes se encargan de la administración y aseo en sus tiempos libres.

Construcción Centro Comunitario El Palomar, Copiapó El Centro es administrado por la Municipalidad y es quien destina los recursos para la operación y mantenimiento.

Al inicio de la nueva administración se recibió el Municipio con deuda y en esos momentos no se disponían de recursos suficientes para su mantención; por ello, para el próximo año se han presupuestado 10MM\$ para operación de los dos centros comunitarios y \$5 MM para reparar algunos detalles de los baños, filtraciones, protecciones, etc.

El uso constante de las instalaciones y la cantidad de personas que asisten a talleres, son los factores que más influyen en el deterioro de las instalaciones en baños, piso, pintura, iluminación, cambio de focos y arreglo de algunas instalaciones eléctricas.



Visión General. En general las obras son nuevas y por lo tanto no han enfrentado gastos importantes de reparaciones y mantenimientos mayores. Algunos poseen ingresos propios lo que les permite asumir los gastos de mantenimiento y operación sin problemas y en otros casos estos gastos son asumidos por los socios y/o por el municipio. En la mayoría de los casos los socios aportan al mantenimiento (por ejemplo en la limpieza) de las sedes. Es importante que se explore (analice, evalúe) la conveniencia de generación de ingresos propios (a través del arriendo ocasional del salón para fiestas particulares, por ejemplo), con el objetivo específico de garantizar la sostenibilidad de las sedes. Cabe resaltar que las Sedes Sociales Comunitarias están administradas por organizaciones sin fines de lucro (excepto uno de los casos, en que la administración recaía sobre el municipio).

8. Uso de la Infraestructura

Construcción Edificio Comunitario La Herradura, Coquimbo. La gente cuida la infraestructura porque siente que es de ellos mismos. A veces se han presentado problemas con los baños, por uso, pero no hay rayados ni otro tipo de daño. En general, sólo habría desgaste normal y problemas puntuales de uso.

Construcción Sede Social J.V. 24 y Club Deportivo Fitz Roy, Punta Arenas. La comunidad tiene sentido de pertenencia respecto de la infraestructura, no hay problemas de seguridad aunque sí de limpieza exterior. Sólo se ha presentado un acto vandálico menor, por lo que no se cuenta con elementos de seguridad en el edificio.

Hubo algunos problemas de convivencia, respecto de intentos de apropiación del edificio y de exclusiones por



parte de unas organizaciones hacia otras. Esto fue al inicio de la operación y con el paso del tiempo se han ido superando.

Existen algunos problemas de funcionamiento y administración, debido a que el edificio lo utilizan organizaciones que tienen fines distintos y tienden a competir por el uso de los espacios. Existe un reglamento de utilización que se propuso después de la entrega del edificio pero que no fue firmado por la junta de vecinos, por lo que no se encuentra operando.

Por lo anterior, en los casos en que la infraestructura es entregada en comodato a los usuarios, se sugiere que los reglamentos y modelos de gestión se aprueben antes de la entrega del edificio y que sean obligatorios, además de promover una participación más activa de la municipalidad en términos de mediación de conflictos y normas de regulación.



Construcción Sede Club Deportivo Humberto Nelson, Cerro Barón, Valparaíso. La infraestructura es utilizada adecuadamente por parte de los usuarios, solo en casos aislados se ha debido controlar específicamente a niños para que no generen daños.

Han sufrido dos robos, en los cuales perdieron un amplificador, un televisor, un proyector, un computador y las ventanas y puertas quedaron rotas.

Construcción Centro Comunitario El Palomar, Copiapó. La infraestructura es utilizada adecuadamente por parte de los usuarios. No se evidencian daños vandálicos ni de ninguna índole, solo el deterioro normal para este tipo de infraestructura.

De acuerdo a lo manifestado por el Coordinador del Centro, se ha hecho evidente que los usuarios están asumiendo culturalmente el cuidado del mismo, para ello a través de reuniones con las Organizaciones Locales se capacitó e instruyó sobre el Reglamento de Uso del Centro Comunitario.

Hubo robos en la noche por falta de seguridad. Se contaba con un guardia, pero por motivos económicos se prescindió de sus servicios.



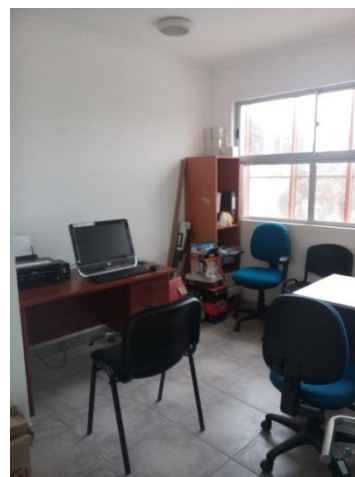
Visión General. La infraestructura es utilizada de manera adecuada por los usuarios, dado que perciben que la infraestructura está destinada para su propio beneficio. Por ello, no se han observado daños mayores a la misma a consecuencia de su mal uso. Adicionalmente, la comunidad contribuye al cuidado (mantenimiento, preservación) de la infraestructura.

9. Calidad del Servicio

Construcción Edificio Comunitario La Herradura, Coquimbo.

En general, la gente que asiste a la Sede Social está conforme con el servicio prestado, pese que el centro no necesariamente está abierto de manera permanente durante el día por la falta de un administrador de tiempo completo.

En cuanto a los servicios prestados, destacan los que ofrece el Club Deportivo y Cultural que tiene su oficina en esta Sede. Se hace notar que se hacen graduaciones (a fin de año) y que no se permiten velatorios. Asimismo, destaca que se evitan actividades que sean muy ruidosas.



Hay diversidad de actividades y el servicio se presta todos los días. Todas las dependencias y en especial la sala de reuniones son muy confortables y adecuadas para las actividades que en ellas se desarrollan.

Construcción Sede Social J.V. 24 y Club Deportivo Fitz Roy, Punta Arenas. Existe una buena percepción de la comunidad respecto del edificio y su uso, cumpliéndose en gran medida con las expectativas de los usuarios.

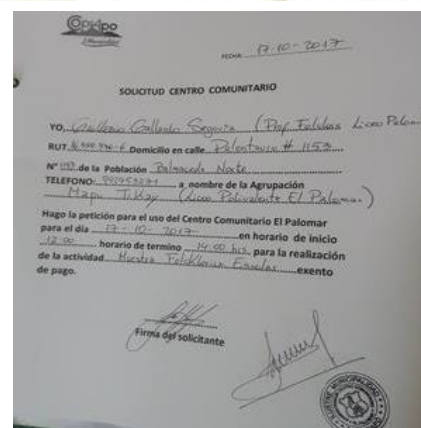
Construcción Sede Club Deportivo Humberto Nelson, Cerro Barón, Valparaíso.

De la visita se puede colegir que los usuarios estarían conformes con la infraestructura y las actividades que en ella se desarrollan. El único detalle que han tenido es que al contar con sólo una mesa de ping pong y una de taca taca, los tiempos de espera para poder utilizarlas son largos, por lo que están evaluando la posibilidad de comprar una más de cada tipo.



Construcción Centro Comunitario El Palomar, Copiapó.

El servicio es bien valorado por los usuarios el único problema es que a veces faltan salas para efectuar los talleres. Por esta razón, el administrador maneja un calendario semanal para programar las actividades del centro. Los usuarios deben pedir el uso de las instalaciones a través de una solicitud por escrito, la misma que se registra en la programación semanal. Si bien esta medida ha permitido aminorar el problema, este persiste porque los usuarios no respetan los horarios y porque no se ha podido atender a todas las solicitudes presentadas.



SOLICITUD CENTRO COMUNITARIO

YO, Valeria Gallardo Segura (Prof. Tallas Lina Palmar)

RUT. 8.554.794-4 Domicilio en calle Palmar # 1152

N° 10 de la Población Palmar Norte

TELEFONO: 7777777 a nombre de la Agrupación El Palmar

Hago la petición para el uso del Centro Comunitario El Palomar para el día 17-10-2017 en horario de inicio 12:00 - horario de término 14:00 hrs. para la realización de la actividad Hacer Tallas en Escalas exento de pago.

Firma del solicitante [Firma]

Visión General. En general, la calidad del servicio es percibida como adecuada. La gente estaría feliz de disponer de una sede, más allá de deficiencias puntuales. En uno de los casos, cabe resaltar que el no contar con un administrador de tiempo completo podría estar generando subutilización de la infraestructura, debido a que los usuarios deben acomodarse a la disponibilidad de quienes la administran ad honorem y por tanto, cuando lo desean.

10.Capacidad instalada versus utilizada

Construcción Edificio Comunitario La Herradura, Coquimbo. La sala más grande, funcional y que más se utiliza, es la Multiuso. Además de su empleo en actos y actividades, alberga grandes reuniones con la comunidad, las cuales han abarcado hasta 200 personas.



En contrapartida, el baño de discapacitados no tiene uso y la sala de reuniones tiene un empleo más esporádico.

Construcción Sede Social J.V. 24 y Club Deportivo Fitz Roy, Punta Arenas. La infraestructura se utiliza en forma completa y ha facilitado el desarrollo de las actividades de las organizaciones territoriales o funcionales según lo previsto.



Construcción Sede Club Deportivo Humberto Nelson, Cerro Barón, Valparaíso. La infraestructura se está utilizando en los horarios que se estimó, e incluso más, debido a que los domingos estaba pensado un uso de 10 a 14 horas que en la realidad se está extendiendo hasta las 18 horas ya que celebran los “tercer tiempo” en la sede.

Construcción Centro Comunitario El Palomar, Copiapó.

El Centro tiene un alto nivel de uso, en particular en horas de la tarde. El horario de atención es de 8:00 a 21:00 de lunes a viernes y el sábado de 9:00 a 19:00. Los talleres que se imparten son: zumba, yoga, tejido, teatro y karate.



Visión General. Las sedes tendrían un aprovechamiento propicio y su capacidad sería adecuada a la cantidad de personas que se albergan. Si bien esta es una apreciación general, habría espacios con mayor y menor ocupación. No obstante, este resultado es previsible. Por ejemplo, las salas de reuniones, albergan gente de manera mucho más esporádica que la sala multiuso.

11. Personal

Construcción Edificio Comunitario La Herradura, Coquimbo.

Requieren subvención para tener un administrador contratado a tiempo completo ya que la Sede no cuenta con un administrador que sea la cara visible del recinto y pueda dar mayores orientaciones a los visitantes. Las personas que eventualmente asumen esta responsabilidad lo hacen de buena voluntad, pero a veces esto conlleva sujetarse a su disponibilidad de tiempo.



Por otra parte no hay un(a) bibliotecario(a), lo que ha contribuido a no poder instalar la biblioteca hasta ahora.

Construcción Sede Social J.V. 24 y Club Deportivo Fitz Roy, Punta Arenas. No hay personal contratado en la junta de vecinos ni en el club deportivo, por lo que los requerimientos de trabajos específicos son asignados a los propios integrantes de las organizaciones, generalmente a título gratuito aunque eventualmente se pagan algunos servicios específicos.

Construcción Sede Club Deportivo Humberto Nelson, Cerro Barón, Valparaíso. La Sede Social requiere del trabajo de 2 personas diarias, un administrador y alguien encargado del aseo. Debido a que esta sede es autofinanciada, estos 2 roles se van rotando entre los 5 directores del club deportivo. No reciben remuneración alguna por este servicio. Asimismo, los profesores de los talleres son los propios socios del club.

Construcción Centro Comunitario El Palomar, Copiapó. En el Centro trabajan dos personas (pagados por el municipio): un Administrador y un funcionario de aseo. De acuerdo al administrador, sería ideal contar con una o dos personas de apoyo, adicionales, para mejorar la atención al usuario. No es necesario que tengan habilidades especiales, pero sí que conozcan de temas administrativos de funcionamiento del centro.



Para los talleres se disponen de cuatro profesores de Zumba, dos de Yoga, uno de karate y uno de Teatro (los sábados), todos externos al Centro.

Visión General. En todos los casos, menos uno, las personas que hacen funcionar las sedes, son los miembros de las directivas de las organizaciones sociales que administran los centros y lo hacen ad honorem. Sólo en el caso de la sede que es administrada por el municipio hay personal contratado.

Grandes Hallazgos

1. Existen problemas derivados de la falta de bodegas. Esto lleva a que se utilicen distintos espacios para cumplir con la función de almacenaje, en especial de material asociado al deporte. Un caso particular que se observó en algunas sedes, es que se utilizaron los baños para discapacitados como bodega. Esto muestra desconocimiento sobre la temática de acceso universal (y la inclusión de personas con discapacidad), ya que lo hicieron porque “no se utilizaba” (debido a que lo reservaban como baño para uso exclusivo de discapacitados). Esto, además de ser económicamente ineficiente (una bodega cuesta mucho menos que un baño inclusivo), termina por inhabilitar el baño y por tanto, deja de ser un recinto inclusivo. Se requiere capacitación en esta temática a los administradores y público en general.
2. Las sedes no presentan mayores deterioros, pero existe incertidumbre si a mediano y largo plazo contarán con los recursos económicos suficientes para enfrentar eventuales gastos mayores, por ejemplo si se requiere cambio en la techumbre. Asimismo, se destaca que con mayores recursos se privilegiaría la mantención preventiva (por ahora generalmente solo se realiza la que es reactiva, es decir reparaciones). Una alternativa sería que los planes de gestión consideraran un fondo de reserva para afrontar estos gastos.
3. Se recomienda estudiar la pertinencia y factibilidad legal (exigencias requeridas) para que quienes administran (entidades sin fines de lucro) las sedes puedan autogenerar recursos, que vayan destinados a financiar la sostenibilidad de los recintos (y su eventual mejoramiento futuro).
4. Cuando la Sede es administrada por más de una organización social, pueden surgir conflictos, por lo que sería recomendable exigir que se suscriba, antes de la cesión del recinto, un reglamento de funcionamiento, operación y mantenimiento, que establezca claramente las atribuciones y responsabilidad de cada una de ellas y las del municipio (especificando sus facultades de mediación y su capacidad de resolución de conflictos, de conformidad al marco normativo vigente). Probablemente la generación de un modelo tipo podría ser útil para guiar el proceso de elaboración de dicho reglamento.
5. Se observa la conveniencia de contar con un plan de gestión que permita organizar de mejor manera sus actividades.
6. Un aspecto debatible es la conveniencia de contratar personal para administrar los recintos. Por una parte, se profesionaliza la gestión y asegura regularidad en los horarios de atención; pero por otra, se arriesga perder la mística de ser establecimientos de la propia comunidad, en la que ésta participa en su administración y cuidado, como lo ha venido haciendo tradicionalmente, cuando la infraestructura era más precaria.

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:³

- 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.

³ 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

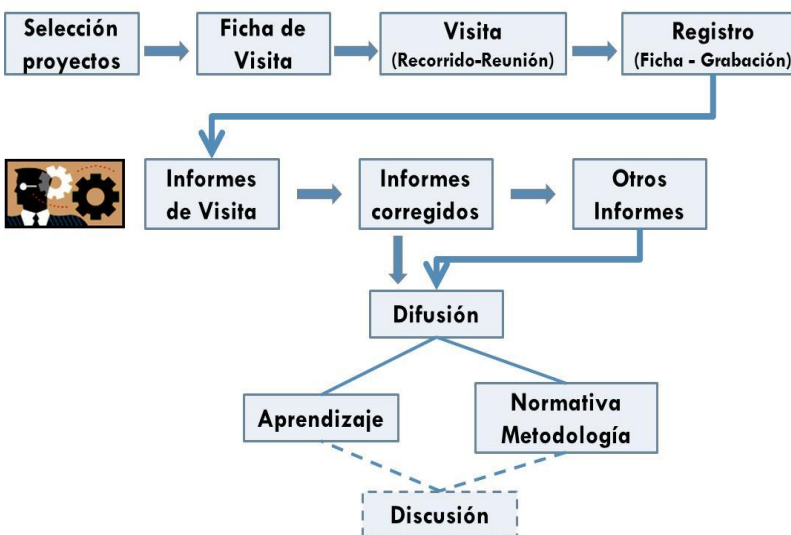
Las Visitas a Terreno buscan extraer lecciones aprendidas por los proyectos visitados y se focalizan en un conjunto de temas vinculados al diseño, formulación y evaluación de proyectos. A continuación se detallan los aspectos más relevantes para comprender cómo se realizan las Visitas a Terreno, sus 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.⁴ 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).

Gráfico 4. Proceso de Evaluación Ex post Fase II



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 embargo, toman valor al estar este conocimiento sistematizado y difundido; c) No es una

⁴ Los documentos asociados a las visitas a terreno, se describieron en la Introducción. Este documento es un ejemplo de los denominados “otros informes”.

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?