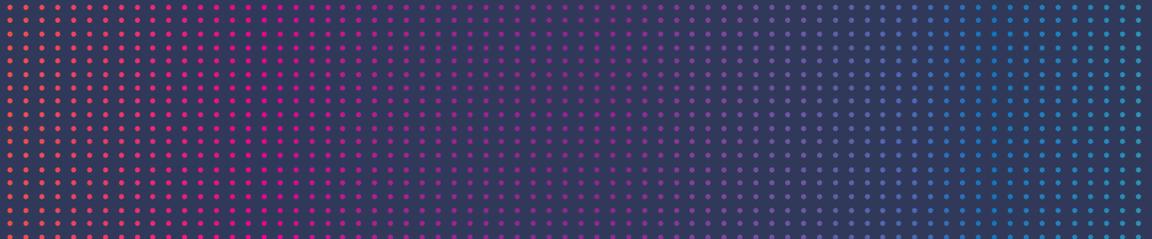




Ministerio de
las Culturas,
las Artes y
el Patrimonio

Gobierno de Chile



CONSULTORÍA PARA EL REDISEÑO DEL FONDO NACIONAL DE DESARROLLO CULTURAL Y LAS ARTES (FONDART)

INFORME FINAL

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio
Junio, 2016

© Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

Consultoría para el rediseño del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart)

Informe final

Estudio a cargo de
Departamento de Estudios

Ejecución
Laboratorio de Innovación Pública, Centro de Políticas Públicas, Pontificia
Universidad Católica de Chile

¿Cómo citar este estudio?

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2016). *Consultoría para el rediseño del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart)*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Recuperado de www.observatorio.cultura.gob.cl/

Se autoriza la reproducción parcial citando la fuente correspondiente.

www.observatorio.cultura.gob.cl/

CONTENIDO

INFORME Nº 8 INFORME FINAL.....	13
I. METODOLOGÍA	14
II. DIAGNÓSTICO	17
III. ANÁLISIS DE MODELOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE GESTIÓN DE FONDOS CONCURSABLES.....	20
1. IMPLICANCIAS PARA EL REDISEÑO DEL FONDART	22
IV. PROPUESTAS PRELIMINARES DE REDISEÑO.....	24
V. VALIDACIÓN DE LAS PROPUESTAS PRELIMINARES	26
VI. PROPUESTA FINAL.....	27
VII. SISTEMA DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO.....	30
VIII. DIMENSIONES A SER MEDIDAS	32
INFORME Nº 1 PROPUESTA TÉCNICA Y CARTA GANTT AJUSTADA.....	33
I. INTRODUCCIÓN	34
II. PROPUESTA TÉCNICA AJUSTADA DE LA CONSULTORÍA	35
1. INTRODUCCIÓN	35
2. SOBRE EL DISEÑO DE SERVICIOS	35
3. METODOLOGÍA LIP	37
4. PROPUESTA METODOLÓGICA	41
a. Inicio del estudio.....	42
b. Objetivo 1	42
c. Objetivo 2	48
d. Objetivo 3	52
e. Objetivo 4	55
f. Objetivo 5	57
g. Objetivo 6	59
h. Fin del estudio	62
5. CARTA GANTT ACTUALIZADA.....	63
INFORME Nº 2 ANÁLISIS MACROPROCESO FONDART NACIONAL Y REGIONAL.....	65
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	66
II. ANTECEDENTES	71
III. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	72
IV. OBJETIVOS.....	73

V. PROPUESTA METODOLÓGICA GENERAL DE LA CONSULTORÍA.....	74
VI. METODOLOGÍA DE LA ETAPA DESARROLLADA EN EL INFORME 2	79
1. EMPATIZAR PARA IDENTIFICAR Y COMPRENDER EL “VIAJE” DEL FONDART	80
2. EL “VIAJE” DE LOS ACTORES PARTICIPANTES DEL FONDART	81
3. EL “VIAJE INTEGRADO” DE LOS ACTORES DEL FONDART	84
4. “GUIONES” DEL SERVICIO FONDART	85
5. LOS “PUNTOS DE QUIEBRE” DEL “VIAJE” DEL FONDART	86
VII. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL MACRO-PROCESO DE LOS CONCURSOS FONDART NACIONAL Y REGIONAL	88
1. ANTECEDENTES LEGALES.....	88
a. Ley n° 19.891.....	89
b. Decreto n° 144/2011	90
2. ETAPA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	91
a. Subproceso diseño y planificación de instrumentos de planificación	91
3. ETAPA DISEÑO DEL CONCURSO	102
a. Líneas del concurso cambian de forma constante y existe poca claridad sobre las definiciones y objetivos de cada una de ellas.	103
b. Subproceso diseño de bases del concurso	106
c. Subproceso configuración de plataformas y formularios	109
d. Subproceso plan de gestión del concurso	112
e. Subproceso de producción de evaluación	113
4. ETAPA POSTULACIÓN	120
a. Subproceso de gestión de la convocatoria	121
b. Subproceso de capacitación	125
5. ETAPA EVALUACIÓN	131
a. Subproceso de Admisibilidad	132
b. Subproceso de Evaluación individual y colectiva	134
c. Subproceso de firma de convenio	137
6. ETAPA EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO.....	139
a. Seguimiento solo se enfoca en aspectos administrativos y económicos. No incorpora indicadores de proceso, resultado ni impacto	140
b. Cambios en las líneas del concurso dificulta trazabilidad de los resultados.....	142
c. Escasez de personal a nivel regional para ejecutar la supervisión de proyectos y falta de capacitación a los funcionarios regionales para llevar a cabo el seguimiento de proyectos	143
d. Falta de indicadores de resultados ni de desempeño	144
VIII. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y PRIORIZACIÓN PRELIMINAR.....	145

IX. PROPUESTA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y CRITERIOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE EVALUADORES Y JURADOS	149
1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS.....	149
2. CRITERIOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE EVALUADORES Y JURADOS.....	151
X. ANEXOS	152
ANEXO 1. PAUTA Y MATRIZ GRUPO FOCAL 1. DIRECTIVOS Fondart NACIONAL.....	152
ANEXO 2. PAUTA Y MATRIZ GRUPO FOCAL 2. DIRECTIVOS Fondart REGIONAL	156
ANEXO 3. PAUTA Y MATRIZ GRUPO FOCAL 3. POSTULANTES Y BENEFICIARIOS.....	159
ANEXO 4. PAUTA Y MATRIZ GRUPO FOCAL 4. EVALUADORES.....	162
ANEXO 5. PAUTA Y MATRIZ GRUPO FOCAL 5. COORDINADORES Y PROFESIONALES DE APOYO..	165
ANEXO 6. MAPA DE PROCESOS FONDART.....	169
ANEXO 7. LISTA DE PARTICIPANTES GRUPOS FOCALES.....	170
XII. REFERENCIAS	173
INFORME Nº 3 ANÁLISIS DE MODELOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE GESTIÓN DE FONDOS CONCURSABLES	174
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	175
1. IMPLICANCIAS PARA EL REDISEÑO DEL FONDART	177
II. INTRODUCCIÓN	179
1. METODOLOGÍA	179
2. VARIABLES CONSIDERADAS EN EL ANÁLISIS	179
3. REVISIÓN CRÍTICA DE LAS DIMENSIONES DE ANÁLISIS.....	180
4. MODELOS DE FONDOS CONCURSABLES ANALIZADOS	180
5. ESTRUCTURA DE ESTE INFORME	182
III. MARCO COMPARADO DE MODELOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE GESTIÓN DE FONDOS CONCURSABLES	184
1. ESTRUCTURA POR FONDO O PROGRAMA.....	190
IV. ANÁLISIS DE MODELOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE GESTIÓN DE FONDOS CONCURSABLES	200
1. MODELOS INTERNACIONALES.....	200
a. Grants for the Arts.....	200
b. Grants Schemes	212
c. Programa Nacional de Concertación Cultural.....	234
2. MODELOS NACIONALES	249
a. Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP)	249
b. Start-Up Chile	258
c. Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico, Fondef	265

d. Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart)	274
V. IDENTIFICACIÓN DE DIMENSIONES Y CRITERIOS DE FOCALIZACIÓN PARA EL REDISEÑO DEL CONCURSO FONDART NACIONAL	299
1. ETAPA DE PLANIFICACIÓN	299
a. Visión de largo plazo	299
b. Diseño flexible	299
c. Proyectos concebidos como medios para otros fines	300
d. Prioridad en postulantes emergentes	301
e. Fondos complementarios	301
2. ETAPA DE DISEÑO	302
a. Ruta simple de postulación	302
b. Exigencias crecientes acorde al monto solicitado	303
c. Restricciones a la postulación reiterada.....	303
d. Continuidad del proyecto	303
e. Fomento de alianzas	304
3. ETAPA DE CONVOCATORIA	305
a. Ventanilla Abierta	305
b. Regulación simple de la postulación.....	305
c. Capacitación y asesoría efectiva.....	305
d. Foco claro del público destinatario.....	306
4. ETAPA DE EVALUACIÓN.....	306
a. Perfil diverso de evaluadores	306
b. Prestigio del evaluador	307
c. Asesoría externa	307
d. Límites al evaluador.....	307
e. Criterios de evaluación.....	307
f. Filtros de evaluación.....	308
5. ETAPA DE SEGUIMIENTO	309
a. Supervisión y acompañamiento	309
b. Transparencia y registro	309
6. FOCALIZACIÓN.....	309
a. Modalidad de focalización abierta	309
b. Modalidad de focalización por área artística.....	310
c. Modalidad de focalización territorial	310

d. Modalidad de focalización por características del postulante y del proyecto	311
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	313
VII. ANEXO: LA POLÍTICA CULTURAL 2011-2016.....	315
INFORME Nº 4 PROPUESTAS PRELIMINARES DE REDISEÑO DEL CONCURSO FONDART NACIONAL	325
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	326
1. PROPUESTAS PRELIMINARES DE REDISEÑO.....	327
a. Propuesta 1.....	327
b. Propuesta 2	329
2. FASES DE IMPLEMENTACIÓN.....	330
3. CONCLUSIONES	331
II. INTRODUCCIÓN	332
1. METODOLOGÍA GENERAL DE LA CONSULTORÍA	332
2. METODOLOGÍA DE LA ETAPA DESARROLLADA EN EL INFORME 4: TALLERES DE COCREACIÓN 336	
3. ESTRUCTURA DE ESTE INFORME.....	340
III. PROCESO DE REDISEÑO.....	341
1. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS (FASE NEEDFINDING).....	341
2. MAPA DE ACTORES FONDART	341
3. VIAJE DEL USUARIO FONDART	345
a. Público y sectores asociados	345
b. Postulante	346
c. Evaluadores y jurados	347
d. Coordinadores áreas artísticas y profesionales de apoyo.....	348
e. Departamentos de soporte u otros funcionarios CNCA	348
f. Secretaría Ejecutiva y Departamento de Fomento	348
g. Autoridad (Directorio, Ministro y gabinete del Ministro)	349
h. Direcciones regionales	350
4. IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS PARA EL REDISEÑO	352
a. Tendencias culturales	353
b. Tendencias políticas	353
c. Tendencias sociales.....	353
d. Tendencias tecnológicas	354
e. Tendencias legales – regulatorias	355
f. Tendencias económicas	355

g. Tendencias sustentables	356
h. Otras tendencias	356
5. ARQUETIPOS DE POSTULANTES	356
6. ATRIBUTOS DEL FONDART.....	357
a. Atributos transversales al Fondart	358
b. Atributos relativos a los procedimientos y en relación con los postulantes	359
7. ALTERNATIVAS DE NUEVAS ESTRUCTURAS PARA EL FONDART	360
8. IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE MODALIDADES DE FONDOS EXISTENTES.....	360
“Este es un fondo que distribuye los recursos según el área artística y modalidad que corresponde a cada proyecto”	360
“Este es un fondo que distribuye los recursos según el monto solicitado por cada proyecto” (el monto es lo que determina en qué fondo compites)	361
“Este es un fondo que distribuye los recursos según el nivel de experiencia, trayectoria y reconocimiento”	362
“Este es un fondo que tiene una única fecha de postulación en el año”	362
“Este es un fondo que divide los recursos según el ámbito nacional y regional de los proyectos”	363
“Estos son varios fondos independientes cada uno dirigido a un área artística específica”	364
9. PROPUESTAS PRELIMINARES DE ESTRUCTURA.....	366
a. Propuesta 1	366
b. Propuesta 2	367
c. Propuesta 3.....	368
10. DESARROLLO PROPUESTAS PRELIMINARES DE ESTRUCTURA FONDART	368
a. Propuesta 1.....	369
b. Propuesta 2	371
11. DISEÑO ALTERNATIVAS DE EVALUACIÓN PARA EL FONDART	373
a. Atributos proceso de evaluación Fondart	373
b. Propuestas preliminares de evaluación	376
12. DESARROLLO PROPUESTAS PRELIMINARES DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL FONDART	380
a. Evaluación técnica	380
b. Evaluación de calidad e impacto.....	381
c. Seguimiento	381
13. DESARROLLO PROPUESTAS PRELIMINARES DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL FONDART (SEGUNDA PARTE)	382
a. Línea de financiamiento a proyectos de hasta \$15 millones (se dirige a postulantes de menos	

trayectoria)	383
b. Línea de financiamiento de proyectos desde \$15 millones hasta \$100 millones (se dirige a postulantes de más trayectoria)	384
14. DESARROLLO FINAL PROPUESTAS PRELIMINARES PARA EL REDISEÑO DEL FONDART	384
IV. PROPUESTAS PRELIMINARES DE REDISEÑO	386
1. PROPUESTA 1	386
a. Perfil de postulante por modalidad de concursabilidad	388
b. Montos de financiamiento por modalidad de concursabilidad	388
c. Propuesta 1: Línea 1A	391
d. Propuesta 1: Línea 1B	406
2. PROPUESTA 2	417
a. Distribución de proyectos	419
b. Descripción general	420
c. Propuesta 2 – Modalidad concurso anual.....	421
d. Propuesta 2 – Modalidad ventanilla abierta.....	437
3. FASES DE IMPLEMENTACIÓN.....	446
V. CONCLUSIONES	449
VI. ANEXOS.....	453
ANEXO 1.....	453
Ficha 1. Taller Validación de hipótesis (fase needfinding)	453
Canvas 1.1. Mapa de actores	454
Canvas 1.2 Mapa del viaje	455
ANEXO 2.....	456
Ficha 2. Taller Planificación, diseño y convocatoria.....	456
Canvas 2.1. Mapa de tendencias en cultura según ámbito.....	457
Canvas 2.2. Mapa de arquetipo del postulante	458
Canvas 2.3. Mapa de atributos	458
ANEXO 3.....	459
Ficha 3. Taller Planificación, diseño y convocatoria II	459
Canvas 3.1. Matriz ventajas y desventajas de distintos fondos.....	460
Canvas 3.2. Mapa diferencial semántico de fondos	461
Canvas 3.3. Para cocreativo para nueva estructura Fondart	462
ANEXO 4.....	463
Ficha 4. Taller Planificación, diseño y convocatoria III	463
Canvas 4.1. Estructura Fondart.....	464

Canvas 4.2. Ventajas y desventajas estructura Fondart	465
Canvas 4.3. Matriz de características propuestas estructura Fondart	466
ANEXO 5	467
Ficha 5. Taller Evaluación y seguimiento	467
Canvas 5.1. Tabla de atributos	468
Canvas 5.2. Matriz de ventajas y desventajas de la etapa de evaluación	469
Canvas 5.3. Mapa cocreativo para la evaluación	470
Canvas 5.4. “viaje” de evaluación de Fondart.....	470
ANEXO 6	471
Ficha 6. Taller Evaluación y seguimiento II	471
Canvas 6.1. Mapa cocreativo del “viaje” de evaluación y seguimiento	472
Canvas 6.2. Ventajas y desventajas evaluación y seguimiento	472
Canvas 6.3. Matriz de características de la propuesta para evaluación	473
Canvas 6.4 “Viaje” de evaluación Fondart	474
ANEXO 7	475
Ficha 7. Taller Validación del rediseño del proceso Fondart.....	475
ANEXO 8	476
Ficha 8. Taller Validación del rediseño del proceso Fondart II.....	476
Canvas 8.1 Checklist problemas Fondart.....	477
Canvas 8.2. Checklist tendencias	478
Canvas 8.3. Checklist atributos	479
INFORME Nº 5 VALIDACIÓN PROPUESTAS PRELIMINARES DE REDISEÑO DEL FONDART	
NACIONAL	480
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	481
II. INTRODUCCIÓN	483
1. METODOLOGÍA GENERAL DE LA CONSULTORÍA	483
III. ANÁLISIS DE PROPUESTA DE REDISEÑO DEL Fondart VERIFICADA CON LA MIRADA DE	
INFORMANTES CLAVE	489
1. METODOLOGÍA DE LA ETAPA DESARROLLADA EN EL INFORME 5: TALLERES DE VALIDACIÓN	
489	
2. SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA PROPUESTA	498
a. Análisis tarjetas de juego.....	498
b. Aspectos generales evaluados	529
c. Sistematización de percepciones	531
3. REVISIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PROPUESTA	534

a. Estructura.....	534
b. Etapa de Planificación	535
c. Etapa de postulación	536
d. Etapa de selección	539
e. Ventanilla Abierta	542
f. Etapa de seguimiento	542
g. Etapa de evaluación del ciclo.....	543
IV. ANEXOS.....	544
ANEXO 1.....	544
ANEXO 2.....	545
Propuesta 1	545
Propuesta 2	550
ANEXO 3.....	553
Propuesta 1	553
Propuesta 2	558
ANEXO 4.....	563
Propuesta 1	563
Propuesta 2	570
INFORME Nº 6 DESARROLLO DE PROPUESTA FINAL DE REDISEÑO DEL CONCURSO FONDART NACIONAL	573
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	574
1. ATRIBUTOS.....	574
2. PROPUESTA FINAL DE REDISEÑO	574
3. ETAPAS DEL PROCESO	575
II. INTRODUCCIÓN	578
1. ESTRUCTURA DE ESTE INFORME.....	578
III. VALIDACIÓN DE PROPUESTA FINAL CON CONTRAPARTES TÉCNICAS DEL CNCA.....	579
1. METODOLOGÍA GENERAL DE LA CONSULTORÍA	579
2. VALIDACIÓN DE PROPUESTA FINAL.....	584
IV. DIAGNÓSTICO.....	586
1. ETAPA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	586
2. ETAPA DISEÑO DEL CONCURSO	588
3. ETAPA POSTULACIÓN	591
4. ETAPA EVALUACIÓN.....	593
5. ETAPA EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO.....	594

6. FOCALIZACIÓN FONDART (2016)	596
7. ATRIBUTOS PARA EL REDISEÑO DEL FONDART	602
V. PROPUESTA FINAL	604
1. DENOMINACIÓN DE LOS CONCURSOS.....	606
2. FOCALIZACIÓN DE LOS RECURSOS	606
3. ETAPAS DEL PROCESO	614
VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA FINAL Y DE LOS INSTRUMENTOS PARA SU EJECUCIÓN (BRIEF DE DISEÑO)	615
1. ETAPA DE PLANIFICACIÓN	615
a. Descripción de la etapa	615
2. ETAPA DE DISEÑO.....	628
a. Descripción de la etapa	628
3. ETAPA DE POSTULACIÓN	632
a. Descripción de la etapa	632
b. Selección de evaluadores	633
c. Capacitación de los evaluadores	639
d. Difundir	641
e. Postular	641
f. Admisibilidad	646
4. ETAPA DE SELECCIÓN	647
a. Descripción de la etapa	647
b. Asignación de evaluadores.....	648
c. Criterios de evaluación.....	650
d. Evaluación y selección de proyectos.....	652
e. Difusión evaluación técnica	653
f. Reclamación evaluación.....	654
5. ETAPA DE SEGUIMIENTO	654
a. Descripción de la etapa	654
b. Hitos de seguimiento	655
c. Evaluación de evaluadores	657
d. Plataforma de seguimiento	659
6. ETAPA DE EVALUACIÓN.....	661
a. Descripción de la etapa	662
b. Modelo de evaluación	662
VII. CRONOGRAMA EJECUCIÓN PROPUESTA FINAL	669

VIII. COMPARACIÓN PROPUESTA FINAL Y Fondart ACTUAL	670
INFORME Nº 7 PROPUESTA DE SISTEMA DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL FONDART ...	672
I. RESUMEN EJECUTIVO	673
1. MODELO DEL SISTEMA DE INDICADORES	673
2. PROPUESTA SISTEMA DE INDICADORES	675
3. PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE REPORTABILIDAD	675
II. INTRODUCCIÓN	676
1. ESTRUCTURA DE ESTE INFORME	676
III. METODOLOGÍA DEL INFORME.....	677
1. METODOLOGÍA GENERAL DE LA CONSULTORÍA	677
2. METODOLOGÍA DEL INFORME.....	682
IV. DIMENSIONES DE LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	683
1. DESAFÍOS DE GESTIÓN DERIVADOS DEL REDISEÑO	684
2. DISEÑO SISTÉMICO DEL SISTEMA DE INDICADORES	688
3. HABILITANTES TECNOLÓGICOS Y ORGANIZACIONALES PARA EL SISTEMA DE INDICADORES	688
V. CRITERIOS DE APLICACIÓN METODOLÓGICA EN Fondart.....	690
VI. MODELO DEL SISTEMA DE INDICADORES	692
1. CRITERIOS PARA LA DEFINICIÓN DE INDICADORES	697
VII. INDICADORES DE GESTIÓN.....	700
1. ETAPA DE PLANIFICACIÓN	701
2. ETAPA DE DISEÑO.....	701
3. ETAPA DE POSTULACIÓN	702
4. ETAPA DE SELECCIÓN	703
5. ETAPA DE SEGUIMIENTO	704
6. ETAPA DE EVALUACIÓN.....	704
VIII. INDICADORES DE RESULTADOS.....	706
IX. PROPUESTA DE SISTEMA DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE GESTIÓN Y RESULTADOS DEL Fondart.....	709
X. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OPERATIVA DE REPORTABILIDAD	714
XI. BIBLIOGRAFÍA.....	717



INFORME N° 8 INFORME FINAL

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) encargó la realización de una Consultoría para el Rediseño del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (1725-86-LS15). Esta consultoría fue desarrollada por el Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica de Chile, como parte de su iniciativa Laboratorio de Innovación Pública, entre noviembre de 2015 y junio de 2016.

I. METODOLOGÍA

La propuesta metodológica del Laboratorio de Innovación Pública (LIP), del Centro de Políticas Públicas y la Escuela de Diseño de la Pontificia Universidad Católica de Chile, se basa en el modelo de proceso creativo del “Doble Diamante” del Design Council y en los métodos, técnicas e instrumentos del diseño de servicios, los que buscan redefinir el problema inicial en base a la ampliación de la fase de *needfinding* (o detección de necesidades) para potenciar la fase de cocreación, prototipado y testeado de la solución.

La metodología utilizada por el LIP innova en su forma de abordar el rediseño del Fondart, al promover la participación activa de todos los usuarios involucrados en este proceso, es decir, incluyendo la experiencia de los postulantes seleccionados y no seleccionados, evaluadores y jurados, coordinadores de área artísticas, funcionarios de la Secretaría Ejecutiva del Fondart y funcionarios del CNCA. Estos actores, no solo entregan información, sino que analizan, discriminan y priorizan la información. Es decir, participan activamente en la detección de los problemas u oportunidades, en la definición del problema, y en el desarrollo e implementación de la solución.

La propuesta metodológica para el rediseño del Fondart contempla las siguientes etapas:



Fuente: Figueroa, Mollenhauer, Rico (2015).

- **Identificar y comprender:** Esta etapa busca entender al usuario del Fondart, así como a quienes diseñan y ejecutan el instrumento. En esta fase, se persigue

interiorizarse, además, de la cultura, operación, espacio, alternativas y metas del servicio. Además, se analiza información de fuentes primarias y secundarias respecto al caso y antecedentes y referentes que puedan iluminar en torno al problema y la propuesta de solución.

- **Analizar y problematizar:** En esta fase, la información recogida se analiza y, a través de bocetos, diagramas y mapas, se establecen relaciones entre los componentes. Se trata de filtrar, ordenar y sistematizar la información recolectada desde el pensamiento creativo, y estableciendo el problema de diseño que impacta en el servicio, en sus procesos y en la relación con los usuarios.
- **Conceptualizar y formalizar:** En esta fase, frente al problema identificado, se inicia un proceso de cocreación a partir de la integración de los actores relacionados directa e indirectamente con el servicio, definiendo los atributos conceptuales (emergencia de nuevos conceptos) y formales (materialización a pequeña escala) que las propuestas de solución deben contener. Estas propuestas van aumentando en complejidad por la iteración propia del proceso de diseño y se expresan en prototipos.
- **Testear e iterar:** En esta etapa, las ideas, conceptos y propuestas desarrolladas, se ponen a prueba para lograr un resultado de calidad y con la menor incertidumbre posible. El mayor desafío en esta etapa es lidiar con la intangibilidad de los servicios. Bajo este contexto se entiende el fracaso como "fracaso inteligente", ya que la iteración de prototipos (ensayos) de rápida implementación y bajo costo permite que las soluciones se mejoren y se reduzca el riesgo en la implementación.
- **Implementar y evaluar:** En esta etapa, la propuesta anteriormente testeada y aprobada debe ser definida en detalle para una correcta comunicación y su implementación. Por definición, la implementación de un proyecto de diseño de servicios involucra cambios conductuales tanto en los usuarios como en los proveedores del servicio. Por ello, es fundamental generar la comunicación de los conceptos de forma clara y replicable para terceros. Se generan indicadores y formas de medición que permitirán luego evaluar el éxito de la propuesta. Adicionalmente, esta etapa contempla el darle continuidad a los procesos iniciados en las fases anteriores, de manera de ir corrigiendo eventuales problemas y de introducir las mejoras correspondientes.

Finalmente, un proceso de rediseño enfocado en la creación de prototipos de prueba con el fin de disminuir el riesgo en la implementación de la solución final, pone al Fondart a la par de las instituciones públicas de países desarrollados. El proceso



iterativo de prototipado de soluciones y testeo de las mismas con los usuarios, permite evaluar anticipadamente y a pequeña escala, aquello que puede funcionar y aquello que no.

II. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico del macroproceso del Fondart se estructura en base a un análisis de brechas, centrado en las deficiencias y obstaculizadores identificados en las diversas etapas y subprocesos. El análisis de brechas permitirá orientar adecuadamente las siguientes etapas de esta consultoría para el rediseño del Fondart.

La etapa de planificación estratégica consiste en la elaboración de la planificación estratégica del Fondo, el que incluye el subproceso de diseño y elaboración de los instrumentos de planificación, los que guiarán la implementación del concurso Fondart durante el año correspondiente. Los principales hallazgos identificados en esta etapa son:

- Falta de orientaciones estratégicas sobre la política cultural, el Fondart y de una clara vinculación entre ambos.
- Falta de claridad entre el concurso Fondart Nacional y el Fondart Regional.
- Las funciones y procesos para la administración del Fondart no se encuentran claramente definidos, incluyendo la falta de coordinación entre departamentos, tiempos y responsabilidades y del presupuesto operativo
- Cambios constantes en nivel directivo y en equipos generan rediseños permanentes del Fondart
- Escasa coordinación entre el nivel central y regional en la planificación, diseño y administración del Fondo.

La etapa de diseño del concurso contempla el proceso de diseño del concurso, el cual cuenta, a su vez, con tres subprocesos: el diseño de bases del concurso, la configuración de plataformas y formularios de postulación y el plan de gestión del concurso. Los principales hallazgos identificados en esta etapa son:

- Líneas del concurso cambian de forma constante y existe poca claridad sobre las definiciones y objetivos de cada una de ellas.
- Bases del concurso poco claras en definición y lenguaje.
- Diseño de la plataforma de postulación y evaluación es inconsistente con las bases del concurso.
- Plazos ajustados para la difusión de las bases entre funcionarios Fondart y público en general.

La etapa de postulación incluye los subprocesos: gestión de convocatoria y capacitación; recepción de postulaciones digitales; recepción de postulaciones en papel; coordinación de procesos con regiones; gestión de plataforma; capacitación de *call center*; y finalmente, divulgación de información en medios. Esta etapa consiste en la parte del macroproceso donde se gestiona el concurso: se inicia al momento de la apertura del concurso y finaliza una vez que se cierra la postulación. Los principales hallazgos identificados en esta etapa son:

- Postulantes desarrollan experticia en el manejo de las bases y postulación al concurso: acceso desigual de los postulantes.
- Existe poca difusión de la apertura del concurso.
- Problemas relacionados con la plataforma web y postulación.
- Capacitaciones a postulantes son inexistentes/escasas y de mala calidad.
- Falta de coordinación a nivel interno del CNCA con respecto al Fondart.
- Problemas logísticos de la modalidad de las líneas: ventanilla abierta es evaluada positivamente, pero genera problemas logísticos al interior de la institucionalidad.
- *Call center* y costos estandarizados.

La etapa de evaluación corresponde al proceso entendido por Fondart como evaluación y selección, el cual considera los subprocesos de producción de la evaluación, admisibilidad, evaluación individual y colectiva, y selección y firma de convenio. Esta etapa es la comprometida entre la finalización de la fase de postulación de los beneficiarios y la selección de los proyectos ganadores. Los principales hallazgos identificados en esta etapa son:

- Rol y perfil del evaluador no está claramente definido.
- Existe dificultad para convocar evaluadores, lo que se dificulta por la incompatibilidad entre ser evaluador y ser postulante.
- Baja capacidad de evaluadores regionales.
- Evaluadores no reciben capacitación.
- Baja remuneración del evaluador y exceso de carga de trabajo concentrada en ciertos períodos de tiempo.
- Problemas por falta de criterios fijos de inadmisibilidad.

- 
- Los criterios de evaluación no están claramente definidos y no existen rúbricas de evaluación.
 - Proceso de firma de convenio es lento y poco operativo.

La etapa de ejecución y seguimiento se inicia una vez que se dan a conocer los proyectos seleccionados en el concurso y se cita para la firma de convenio, finalizando con la ejecución de estos proyectos y el seguimiento administrativo por parte de los equipos regionales del consejo. Esta etapa comprende la difusión de los proyectos ganadores, el análisis de datos del concurso, el registro de proyectos Fondart cerrados y el seguimiento, auditoría y contraloría. Los principales hallazgos en esta etapa son:

- Seguimiento solo se enfoca en aspectos administrativos y económicos. No incorpora indicadores de proceso, resultado ni impacto.
- Cambios en las líneas del concurso dificulta trazabilidad de los resultados.
- Escasez de personal a nivel regional para ejecutar la supervisión de proyectos y falta de capacitación a los funcionarios regionales para llevar a cabo el seguimiento de proyectos.
- Falta de indicadores de resultados y de desempeño.

III. ANÁLISIS DE MODELOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE GESTIÓN DE FONDOS CONCURSABLES

Se analizaron seis modelos de fondos concursables, tres nacionales y tres internacionales en base a las siguientes dimensiones principales: institucionalidad que los administra, estructura, tipo de financiamiento, presupuesto, cobertura, proceso de concursabilidad, gestión de fondos, población objetivo, proyectos adjudicados o financiados, periodicidad, seguimiento, y evaluación.

Los modelos analizados fueron:

Fondos Internacionales	Fondos Nacionales
Grants for the Arts - Arts Council England, Inglaterra	Fondef
Grants Schemes - Canada Council for the Arts, Canadá	GIP
Programa Nacional de Concertación Cultural - Colombia	Start-Up Chile

Fuente: Elaboración propia.

– Grants for the Arts (Inglaterra)

El modelo inglés, dependiente del Consejo de las Artes, fundió más de 100 programas distintos en un fondo con una estructura simple que ofrece dos líneas de financiamiento: una para proyectos de bajo monto y otro para proyecto de más alto monto. Durante la postulación, se debe indicar una o más modalidades artísticas que corresponden al proyecto, pero todas las propuestas compiten por los mismos recursos. Es un modelo que destaca por la sencillez de su postulación, mantener una ventanilla permanente de postulación durante todo el año con un ágil sistema de postulación.

– Grants Schemes (Canadá)

El modelo canadiense se caracteriza por una estructura altamente compleja de postulación, basada en 10 líneas artísticas, 111 programas y un sinnúmero de modalidades, lo que segmenta a los postulantes en las diversas fuentes de financiamiento. Cada programa tiene un público objetivo muy definido, pero dificulta el proceso de postulación el tener que definir cuál es la línea de postulación más apropiada. Resulta interesante constatar, que el Consejo de Canadá para las Artes haya decidido rediseñar este fondo a partir de 2017, el que

estará estructurado en base a solo seis modalidades, simplificando significativamente el proceso de postulación.

– **Programa Nacional de Concertación Cultural**

Este programa del Ministerio de Cultura de Colombia está estructurado en base a ocho modalidades artísticas a las que solo pueden postular personas jurídicas y organizaciones. Destaca por su proceso de evaluación que privilegia un foco territorial, asegurando que cada territorio seleccione a los mejores proyectos que han sido postulados. El modelo colombiano ha mantenido una estructura estable en el tiempo, lo que ha facilitado la gestión interna y el proceso de postulación.

– **Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP)**

Este es un programa administrado por el Laboratorio de Gobierno, dependiente de Corfo, que busca promover la innovación al interior de las entidades públicas. Destaca por su proceso de postulación que exige la formación de alianzas entre una entidad experta en innovación y una institución pública. Las propuestas que acepta deben tener un doble foco: desarrollar proyectos y generar capacidades en la institución pública beneficiaria. A través de un novedoso proceso de evaluación, que filtra las postulaciones e incluye la presentación presencial de las propuestas preseleccionadas, busca generar una mejor evaluación y selección de los proyectos beneficiados.

– **Start Up Chile**

Este programa de Corfo busca fomentar un polo de innovación y emprendimiento en el país. Este fondo persigue atraer postulantes emergentes, privilegiando el perfil del postulante más que su trayectoria y el mérito de su idea más que la formulación de esta. A través de un proceso de incubación selecciona a emprendedores jóvenes y los acompaña en el proceso de desarrollo de sus proyectos.

– **Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondef)**

El Fondef es un programa dependiente de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología (Conicyt) que busca promover la vinculación y asociatividad entre instituciones de investigación, empresas y otras entidades, con el objetivo de desarrollar proyectos de investigación aplicada destinados a mejorar la competitividad del país y la calidad de vida de la población. El modelo del Fondef Idea, analizado en este informe, se estructura en base a dos líneas de financiamiento acorde a la etapa de desarrollo de un proyecto: la primera dirigida al proceso de investigación y desarrollo de un prototipo y, la segunda, dirigida al desarrollo del producto final. De esta manera permite garantizar una continuidad en el desarrollo del proyecto.

1. IMPLICANCIAS PARA EL REDISEÑO DEL FONDART

El análisis de los modelos nacionales e internacionales de fondos concursables desarrollado en las secciones previas permite identificar diversas implicancias que deben tenerse en consideración durante el proceso de rediseño del Fondart Nacional.

El informe propone una serie de implicancias de acuerdo a las etapas del macro proceso del Fondart. En relación a la etapa de planificación se propone:

- Desarrollar una visión de largo plazo que de coherencia a la gestión del fondo.
- Considerar un diseño flexible centrado en el usuario.
- Fomentar el desarrollo de capacidades y otro tipo de impactos a través del desarrollo de los proyectos financiados.
- Priorizar a los postulantes emergentes.
- Considerar fondos complementarios para grupos específicos.

En la etapa de diseño se propone:

- Establecer una ruta simple de postulación.
- Considerar una barrera de entrada acorde a los montos solicitados por los postulantes.
- Desincentivar la postulación reiterada antes de cerrarse los proyectos en ejecución por parte de un mismo postulante.
- Incentivar la continuidad de los proyectos financiados.
- Fomentar el establecimiento de alianzas entre los postulantes y otras instituciones.

En la etapa de convocatoria se propone:

- Privilegiar el uso de la modalidad de ventanilla abierta.
- Simplificar la regulación de la postulación.
- Reforzar las instancias de capacitación.
- Clarificar el foco del público destinatario.

En la etapa de evaluación se propone:

- 
- Conformar grupos e evaluación diversos.
 - Fomentar un mayor prestigio del rol del evaluador.
 - Considerar la contratación de asesores externos para los evaluadores.
 - Evaluar el establecimiento de límites para ser elegido como evaluador en un periodo.
 - Ampliar los criterios de evaluación.
 - Establecer filtros durante el proceso de evaluación.

En la etapa de seguimiento se propone:

- Fortalecer el proceso de supervisión y acompañamiento.
- Mejorar la transparencia y registro de los proyectos en ejecución.

Finalmente, el informe analiza los modelos de focalización utilizados por los casos analizados, desde una focalización abierta en el modelo inglés, una por área artística en el modelo canadiense, una por territorios en el modelo colombiano, o una por características del postulante y del proyecto en los modelos nacionales analizados.

IV. PROPUESTAS PRELIMINARES DE REDISEÑO

En el mes de enero de 2016 se desarrolló el proceso de cocreación para el rediseño del Fondart con la participación de los distintos usuarios de este fondo concursable, entendiendo como usuarios no solo a los postulantes y beneficiarios, sino que también a los evaluadores, jurados y funcionarios del CNCA.

Durante el proceso de cocreación se desarrollaron dos propuestas de rediseño del Fondart. Con el objeto de poder evaluar ambas durante el período de testeo, se optó por mantener estos dos modelos como alternativas de rediseño y testear ambas con usuarios del Fondart.

La propuesta 1 se estructuró en base al establecimiento de dos líneas de concursabilidad paralelas de acuerdo al monto de financiamiento ofrecido. La Línea 1A está orientada a otorgar un financiamiento de menor monto y la Línea 1B otorga financiamientos de mayor monto.

Ambas líneas de concursabilidad exigen al postulante que autoclasifique su proyecto en uno o más de los lenguajes artísticos reconocidos por el Fondart, sin proponerse cambios a los actuales 10 lenguajes artísticos establecidos actualmente. Adicionalmente, cada postulante deberá autoclasificar su proyecto en una o más de las modalidades artísticas reconocidas actualmente por Fondart.

Este modelo propone que la Línea 1A otorga un financiamiento de hasta 20 millones por proyecto. Se contempla desarrollar tres convocatorias en el año, con una periodicidad cuatrimestral, por ejemplo: marzo-julio-noviembre.

Esta línea de concursabilidad está estructurada en base a 15 fondos regionales, administrado por la Dirección Regional del CNCA correspondiente. Esta línea de concursabilidad contempla un sistema simplificado de postulación y evaluación de los proyectos de manera de mejorar la accesibilidad de los postulantes menos experimentados.

Se propone que aproximadamente dos tercios del presupuesto total del Fondart sean distribuidos a través de esta línea de concursabilidad, definiéndose a nivel central el monto de recursos que corresponderá a cada región.

La Línea de concursabilidad 1B otorga un financiamiento desde 20 hasta el límite que se determine por proyecto, lo que deberá ser definido en la planificación cuatrienal. Se contempla desarrollar una convocatoria anual en una fecha que se mantenga fija para todos los años del cuatrienio.

Esta línea de concursabilidad está estructurada en base a un fondo nacional administrado por el nivel central.



Esta línea de concursabilidad contempla un sistema de postulación y evaluación de los proyectos más exigente, acorde a los montos de recursos públicos que entrega. Se propone que aproximadamente un tercio del presupuesto total del Fondart sea distribuido a través de esta línea de concursabilidad.

La propuesta 2 se estructura en base a 15 fondos regionales administrados por cada Dirección Regional, de manera tal que el postulante deberá presentar su proyecto al fondo de la región en la cual se va a ejecutar.

La propuesta considera realizar un concurso anual simultáneo en todas las regiones para todas las actividades o modalidades, excepto en el caso de las residencias y de la difusión y circulación respecto de las cuales se propone una ventanilla abierta durante todo el año.

Cada fondo regional está estructurado por actividades o modalidades artísticas, por lo que el postulante deberá escoger una de estas modalidades para presentar su postulación. Posteriormente deberá clasificar su proyecto en uno o más lenguajes artísticos a los que corresponda y en uno o más ámbitos culturales.

Las propuestas 1 y 2 consideran un horizonte de planificación a 4 años que permita un ciclo permanente de planificación, ejecución y evaluación de manera que la evaluación final constituya el insumo esencial del nuevo ciclo de planificación.

V. VALIDACIÓN DE LAS PROPUESTAS PRELIMINARES

Se desarrollaron tres talleres de validación durante el mes de marzo, en los que participaron evaluadores, jurados, postulantes seleccionados y no seleccionados y funcionarios del Consejo Nacional de la Cultura, con el fin de validar de forma objetiva las propuestas, además de ampliar el espectro de participantes en términos de su validación. Para ello, los participantes de estos talleres fueron distintos de aquellos que participaron en la fase de cocreación.

En base al análisis de los talleres se elaboraron mapas de percepciones a fin de visualizar las percepciones y valoraciones realizadas por los diversos actores respecto de cada propuesta.

Durante el proceso de validación se valoraron positivamente las dos propuestas preliminares de rediseño, sin que fuera posible identificar una marcada preferencia o rechazo por ninguna de ellas. Ambas presentan aspectos positivos y negativos que invitan a analizar en conjunto sus fortalezas y debilidades al momento de diseñar una propuesta final de rediseño.

VI. PROPUESTA FINAL

La propuesta final se basa en los diseños preliminares desarrollados en talleres de cocreación con usuarios, en enero 2016, y validados con usuarios, en marzo 2016. Las conclusiones del proceso de validación sirvieron de insumo para el diseño de la propuesta final, la que fue validada en tres talleres con las contrapartes técnicas de la Secretaría Ejecutiva de Fondart y funcionarios del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

En una primera etapa, se definieron los atributos esenciales que debían ser considerados en el rediseño de Fondart. Estos atributos son:

Atributos estratégicos	Descentralizador Fomenta la diversidad
Atributos operativos	Promueve la continuidad Flexible Inclusivo Eficiente

La propuesta de rediseño contempla el desarrollo de dos concursos, denominados preliminarmente, concurso A y concurso B.

El concurso A está dirigido a proyectos de menor complejidad que tengan un periodo de ejecución de hasta 12 meses. En cambio, el concurso B está dirigido a proyectos de mayor complejidad que tengan un período de ejecución de hasta 24 meses.

El concurso A tendrá dos convocatorias en el año, aumentando las posibilidades de postular a sus recursos. En el mediano plazo, se espera incorporar una tercera convocatoria en el año. En cambio, el concurso B tendrá solo una convocatoria anual.

El concurso A admite proyectos que solicitan un menor monto de financiamiento y el concurso admite proyectos que requieran un mayor financiamiento. Preliminarmente, se propone que se

puedan postular proyectos al concurso A hasta por un monto de \$20.000.000 y al concurso B proyectos que soliciten un monto entre \$20.000.001 y \$80.000.000.

El concurso A es gestionado a nivel regional, por lo que en cada región compiten los proyectos postulados al concurso de esa región. En cambio, el concurso B es gestionado a nivel central y tiene un carácter nacional, por lo que compiten entre sí todos los proyectos presentados independientemente de su lugar de ejecución o lugar de residencia del postulante.

En ambos concursos, los postulantes deberán clasificar sus proyectos en una o más

áreas del Fondart, indicando siempre cuál es el área principal abordada por el proyecto.

Finalmente, en ambos concursos, los postulantes deberán clasificar sus proyectos en una o más actividades del Fondart, indicando siempre cuál es la actividad principal abordada por el proyecto.

En razón de lo anterior, el concurso A será más simple de postular, tendrá dos oportunidades de postulación en el año, contemplará un proceso más rápido de evaluación que permitirá a quienes no queden seleccionados en la primera convocatoria poder postular al segundo llamado y dispondrá un proceso de seguimiento más simple.

Por su parte, el concurso B tendrá mayores exigencias para postular en una sola convocatoria anual, un proceso de evaluación más exhaustivo y un sistema de seguimiento más riguroso.

La propuesta considera distribuir dos tercios de los recursos totales de Fondart a través del concurso A y el tercio restante a través del concurso B.

El macro proceso rediseñado del Fondart contempla seis etapas de desarrollo:

- En una primera etapa, se propone una **planificación** cuatrienal de los objetivos y componentes esenciales del Fondart, los que se mantendrán estables durante este período.
- En una segunda etapa, cada año se desarrollará un **diseño** de la convocatoria anual en la cual se realizarán ajustes a esta planificación, los que, sin modificar los componentes esenciales, buscarán adaptar a los cambios de escenario que existan y mejorar el diseño del concurso en base a las falencias detectadas durante su ejecución.
- En una tercera etapa, se desarrollará la **postulación** de los proyectos, lo que implica difundir la convocatoria, recibir las postulaciones y desarrollar la evaluación de admisibilidad. En paralelo, durante esta etapa se seleccionarán los evaluadores que se requerirán durante la siguiente etapa.
- La cuarta etapa, corresponde a la **evaluación y selección** de los proyectos. En el caso del concurso A la evaluación se realizará en forma remota y en el concurso B existirá una doble instancia de evaluación, una remota y una segunda instancia presencial de evaluación colectiva.
- La quinta etapa corresponde a la **ejecución** de los proyectos y su correspondiente seguimiento por parte del CNCA. Este seguimiento incorporará la supervisión de hitos de ejecución del proyecto que no sean solo financieros o administrativos.

- Finalmente, la sexta etapa corresponde a la **evaluación** de los resultados logrados por el Fondart durante su ejecución, lo que permitirá medir el logro de los objetivos planificados para el cuatrienio.

En el informe se desarrollan cada una de estas etapas y sus instrumentos de ejecución, los que han sido elaborados en 15 *briefs* de diseños:

- Bases de concurso.
- Plataforma.
- Estructura de formulario de postulación.
- Plan de comunicaciones.
- Formulario de postulación de evaluadores.
- Selección de evaluadores.
- Capacitación a evaluadores.
- Contenidos del formulario de postulación.
- Asignación de evaluadores.
- Criterios de evaluación.
- Evaluación y selección de proyectos.
- Hitos de seguimiento.
- Evaluación de evaluadores.
- Plataforma de seguimiento.
- Evaluación de resultados cuatrienal.

Finalmente, se realizó un análisis comparativo entre el diseño actual de Fondart y el rediseño propuesto en ese informe, tanto a nivel de su estructura, como de sus principales etapas de ejecución.

VII. SISTEMA DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Finalmente, se desarrolló un sistema de indicadores de seguimiento de gestión y resultados para evaluación del rediseño de Fondart, junto con una propuesta de estructura orgánica y operativa para su implementación.

El enfoque metodológico utilizado en este componente de la asesoría tiene tres dimensiones, no necesariamente secuenciales. Las dimensiones y sus contenidos corresponden a desafíos de gestión derivados del rediseño, diseño sistémico del sistema de indicadores, y habilitantes tecnológicos y organizacionales para el sistema de indicadores.

En este componente metodológico, se ha considerado que para que un sistema de indicadores forme parte efectiva en los distintos niveles de la gestión del Fondart, se requiere de la existencia de habilitantes tecnológicos y organizacionales.

Los habilitantes tecnológicos claves se refieren a redes e interfaces tecnológicas y sistemas de información con un cierto grado de integración de sus bases de datos, o al menos la existencia de un cierto grado de interacción entre ellos.

Los habilitantes organizacionales se refieren a tipos específicos de rituales organizacionales, como el proceso de planificación del año siguiente o el seguimiento del presupuesto ejecutado a lo largo del año, entre muchos otros. Más detalles sobre los habilitantes claves se encuentran en la sección de los indicadores sugeridos.

El elemento central del modelamiento del sistema de indicadores tiene su origen en la transformación que realiza el Fondart. La transformación es realizada en virtud del proceso en 6 etapas definido en la fase previa de la asesoría.

En una perspectiva sistémica, el proceso del Fondart genera un cambio de estado en el usuario que realiza “el viaje”. El usuario entra al proceso con una idea y termina el viaje con un proyecto ejecutado, cuyos resultados representan una propuesta artística y cultural en el contexto de la amplia audiencia nacional. En síntesis, el Fondart transforma contenidos generados por beneficiarios desde **ideas + proyectos** a **productos + audiencias**.

Las dimensiones de estado del sistema organizan el conjunto de indicadores en términos de los siguientes conceptos:

- **Efectividad:** La medida en que el financiamiento de las iniciativas contribuye al fomento, ejecución, difusión y conservación de las artes y el patrimonio cultural en sus diversas modalidades y manifestaciones. Lo que a su vez fundamenta y pone en relieve el rol social del Fondart y la entidad como un actor relevante en un eje fundamental del desarrollo del país.

- 
- **Eficacia:** La medida en que el capital humano, los recursos, la tecnología, los procesos y la información apoyan una alta diversidad de iniciativas de alto valor artístico y cultural, en cada rincón del país.
 - **Eficiencia:** La medida en que realiza la transformación optimizando su capital humano, los recursos y el tiempo que dispone para realizar los procesos que gestiona.

VIII. DIMENSIONES A SER MEDIDAS

Efectividad	Eficacia	Eficiencia
Nivel de cobertura de subdominios culturales y áreas artísticas	Continuidad de los atributos en el cuatrienio	Dispersión de los tiempos en el cumplimiento del desarrollo de las etapas
Cobertura territorial de postulantes	Calidad de proyectos según capacitación y gestión Fondart	Variación marginal de gastos para revisiones adicionales relativas a la admisibilidad de proyectos
Cobertura territorial de ejecución de proyectos	Masa crítica de evaluadores con experiencia en Fondart	Nivel de eficiencia de funcionalidad de la plataforma tecnológica
Evolución de proyectos por subdominio cultural	Nivel de atracción de nuevos evaluadores	Nivel de elegibilidad de proyectos postulados por región
Dinámica de aprendizaje del beneficiario en uso de instrumentos Fondart	Nivel de eficacia de la rúbrica durante la evaluación	Eficiencia y calidad de la evaluación
		Nivel de cumplimiento de hitos de seguimiento
		Nivel de incumplimiento de hitos en términos de atrasos
		Comportamiento general de atrasos de los usuarios

Se elaboró una propuesta del sistema de indicadores que contiene 24 indicadores de gestión y resultados para lograr realizar una evaluación del fondo. Si bien se podría desarrollar un sinnúmero de indicadores que lograría medir el desempeño del fondo, dado que actualmente no se utilizan indicadores, se plantea un número acotado de indicadores para el comienzo. Una vez que los indicadores son calculados y que los medios facilitan su medición, se puede indagar en aumentar la cantidad de indicadores o desarrollar los sugeridos para cada región, comuna o territorio, además de aumentar la regulación por área artística o subdominio.

La estructura orgánica y operativa debe identificar bajo qué mecanismos y estructura organizacional deberían ser levantadas, analizadas y reportadas las variables, llegando a definir, el centro de responsabilidad. Los cambios propuestos en el proceso generan responsabilidades de gestión sobre la estructura existente.

La propuesta no considera cambios estructurales, ya que cambios estructurales mayores quedan fuera del alcance de la consultoría. En este sentido, se recomienda el desarrollo de un estudio e implementación de cambios organizacionales. En la medida en que los impactos del Fondart posean un grado más avanzado en la objetividad derivada del uso de indicadores, principalmente en el nivel estratégico en cuanto a la cobertura nacional, se recomienda aplicar cambios organizacionales que faciliten la gestión del fondo. Se propone un marco tentativo de responsabilidades en relación a las etapas adicionales planteadas a lo largo de la asesoría.



INFORME N° 1 PROPUESTA TÉCNICA Y CARTA GANTT AJUSTADA

I. INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde al Producto 1 establecido en las Bases Administrativas y Técnicas de Licitación Pública para el desarrollo de la consultoría para el Rediseño del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes.

El informe incluye (a) la propuesta técnica ajustada de la consultoría y (b) la carta Gantt actualizada.

II. PROPUESTA TÉCNICA AJUSTADA DE LA CONSULTORÍA

1. INTRODUCCIÓN

Esta propuesta es presentada por la Pontificia Universidad Católica de Chile, a través de su Centro de Políticas Públicas y su Escuela de Diseño. Ambas entidades académicas han desarrollado la iniciativa “Laboratorio de Innovación Pública” dirigida a mejorar la calidad de los servicios que prestan los organismos públicos, en base a una metodología centrada en los usuarios.

El Centro de Políticas Públicas y la Escuela de Diseño de la Universidad Católica tienen una vasta experiencia en el desarrollo de proyectos similares al de la presente propuesta. El equipo estará conformado por profesionales del Centro de Políticas Públicas y del equipo de diseño de servicios de la Escuela de Diseño de la Pontificia Universidad Católica de Chile. El proyecto será desarrollado a través de una aproximación multidisciplinaria desde ámbitos innovadores de acción de las políticas públicas y el diseño.

2. SOBRE EL DISEÑO DE SERVICIOS

El diseño de servicios es una disciplina que ayuda a innovar y/o mejorar servicios para hacerlos más útiles, usables, deseables para sus usuarios y eficientes y efectivos para las organizaciones. Es un campo nuevo, holístico, multidisciplinario e integrador¹ que ha sido utilizado en diversos países alrededor del mundo, como un enfoque pertinente y una metodología eficiente y efectiva para el desarrollo de servicios públicos.

En el Reino Unido, existe por ejemplo el UK Design Council, cuyo objetivo es mejorar la vida de las personas mediante el uso del Diseño. Esta organización es asesora del Gobierno británico y se plantea como punto de referencia para la promoción de metodologías de diseño de servicios en todo ese país.² El Design Council ha desarrollado diversos proyectos para el Gobierno Británico logrando la cuadratura entre dos objetivos de primer orden a menudo vistos como mutuamente excluyentes: la reducción del gasto del Estado y mejorar la experiencia de los ciudadanos.

Desde esta mirada pública, Sharing Experience Europe (SEE)³ explica, en su publicación

¹ Moritz, S. (2005) *Service Design: Practical access to an evolving field*. Londres, Inglaterra [s.n].

² <http://www.designcouncil.org.uk/>

³ Sharing Experience Europe (SEE) es una red de once países europeos que comparten conocimientos y experiencias sobre cómo el diseño se puede integrar en las políticas regionales y nacionales para

Design for Public Good, que el diseño de servicios trae diversos beneficios al desarrollo de políticas, proyectos e instrumentos públicos por las siguientes características:

- Proceso proyectual centrado en el ciudadano: se diseña desde el inicio identificando y pensando en las necesidades del usuario, luego, se trabaja con ellos y los proveedores del servicio en un proceso de codiseño y soluciones de prueba. Esto significa que la solución ofrecida no solo funciona para las personas afectadas, sino para todos los agentes involucrados y aquellos que deben aplicar las medidas diseñadas.
- Proceso proyectual centrado en la necesidad fundamental: la metodología de Diseño permite replantear el tema de estudio en términos del mundo real, las condiciones de los servicios y la política que buscan afectar, considera las necesidades de las personas en las soluciones.
- Proceso proyectual centrado en la tangibilidad dinámica: Este proceso de diseño hace a los problemas tangibles y los datos visualizables con bocetos y diagramas que rápida y claramente pueden transmitir las relaciones entre los elementos y que pueden ser fácilmente alterados. Más adelante en el proceso, los prototipos permiten que la gente vea cómo funcionan las soluciones y probar alternativas.
- Proceso de diseño centrado en el *rapid prototyping* o la creación de prototipos de bajo riesgo: las pruebas del proceso de diseño de soluciones se generan por medio de prototipos (ensayos) de bajo coste, en pequeña escala inicialmente. Bajo esta premisa, se entiende en esta etapa el fracaso como "fracaso inteligente", que permite a las soluciones que se mejoren y se reduzca el riesgo.
- Proceso de diseño guiado por equipos interdisciplinarios: la metodología ofrece maneras muy eficaces de incorporar diversas disciplinas y profesionales que son relevantes en el marco del problema y poseen una amplia gama de técnicas probadas para ayudar a los equipos a colaborar.
- Proceso de diseño centrado en los extremos: el diseño de servicios prevé y tiene en cuenta los extremos de la sociedad, los grupos minoritarios y vulnerables, contribuyendo con soluciones más innovadoras e inclusivas que buscan cubrir una amplia gama de usuarios y escenarios.

La experiencia del equipo profesional que presenta esta propuesta, demuestra que el uso de esta aproximación permite una apropiación más efectiva de los proyectos en las instituciones u organizaciones en las cuales se implementan. Los cambios

impulsar la innovación, la sostenibilidad, el desarrollo social y económico.

operacionales, de gestión y culturales que se requieren para la puesta en marcha de un rediseño o nuevo servicio, son absorbidos de mejor manera cuando los agentes involucrados han participado activamente, no solo en la fase de implementación, sino que también y, por sobre todo, en las fases de creación de la solución, de testeo y rediseño de la solución.

3. METODOLOGÍA LIP

La propuesta metodológica del Laboratorio de Innovación Pública (LIP) del Centro de Políticas Públicas y la Escuela de Diseño UC, se basa por una parte en el modelo de proceso creativo del “Doble Diamante” del Design Council, y por otra, en los métodos, técnicas e instrumentos del diseño de servicios, que buscan redefinir el problema inicial con base en la ampliación de la fase de *needfinding* (o detección de necesidades) para potenciar la fase de cocreación, prototipado y testeo de la solución.

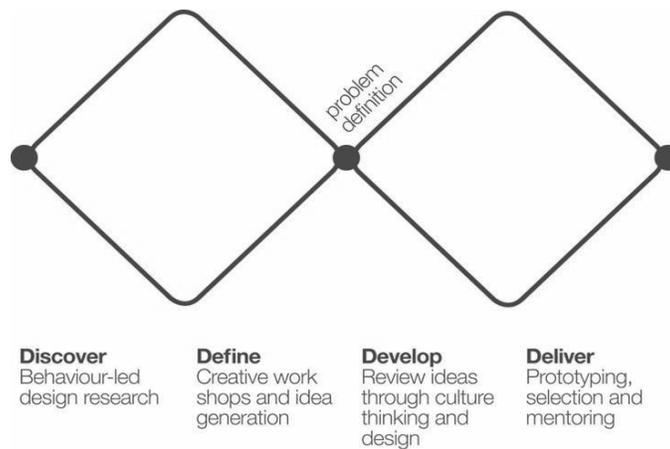
El diseño de servicios es una disciplina que ayuda a innovar y/o mejorar servicios para hacerlos más útiles, usables, deseables para sus usuarios y eficientes y efectivos para las organizaciones. Es un campo nuevo en la disciplina del diseño, holístico, multidisciplinario e integrador⁴ que ha sido utilizado en diversos países alrededor del mundo, como un enfoque pertinente y una metodología eficiente y efectiva para el desarrollo de servicios públicos.

Por su parte, el Design Council es una organización que asesora al Gobierno británico y cuyo objetivo es mejorar la vida de las personas mediante el uso del diseño. Esta organización ha modelado el proceso creativo guiado por el diseño, instalándolo como una metodología útil y pertinente para el diseño de servicios en todo ese país.⁵ El Design Council, a partir de esta metodología, ha desarrollado diversos proyectos para el Gobierno británico y ha logrado la cuadratura entre dos objetivos de primer orden, a menudo vistos como mutuamente excluyentes: la reducción del gasto del Estado y la mejora de la experiencia de los ciudadanos. El “Doble Diamante” del Design Council, plantea que hay 4 fases: Descubrir, Definir, Desarrollar y Entregar.

⁴ Moritz, S. (2005) *Service Design: Practical access to an evolving field*. Londres, Inglaterra [s.n].

⁵ <http://www.designcouncil.org.uk/>

Figura 1. Double Diamond, Design Council



Fuente: <http://www.designcouncil.org.uk/>

El uso de esta aproximación permite una apropiación más efectiva de los proyectos en las instituciones u organizaciones en las cuales se implementan. Los cambios operacionales, de gestión y culturales que se requieren para la puesta en marcha de un rediseño o nuevo servicio orientado a las políticas públicas, son absorbidos de mejor manera cuando los agentes involucrados han participado activamente, no solo en la fase de implementación, sino que también y, por sobre todo, en las fases de creación de la solución, de testeo y rediseño de la solución.

Coherente con lo anterior, la metodología utilizada por el LIP, innova su forma de trabajar el rediseño del Fondart al promover la participación activa de todos los usuarios involucrados en este proceso, es decir, incluyendo la experiencia de los postulantes seleccionados y no seleccionados, evaluadores y jurados, coordinadores de área artísticas, funcionarios de la Secretaría Ejecutiva del Fondart y funcionarios del CNCA. Estos actores, no solo entregan información, sino que analizan, discriminan y priorizan la información. Es decir, participan activamente en la detección de los problemas u oportunidades, en la definición del problema, y en el desarrollo e implementación de la solución.

Esta reinterpretación de la problemática, abre el espacio, tanto a nuevos enfoques del problema ya detectado, así como a nuevos componentes del problema no detectados anteriormente. Lo anterior, redundante en la configuración de nuevas posibilidades de solución.

Figura 2. Generación de soluciones innovadoras



Fuente: LIP (2015)

Desde un punto de vista institucional, este enfoque metodológico, también representa una ventaja comparativa respecto de otros métodos. La oportunidad de escuchar a todos los actores en un contexto propositivo y de colaboración le permite a la institución resignificar su rol en el proceso del rediseño del Fondart. Escuchando a los usuarios desde una perspectiva etnográfica, la institución puede empatizar con ellos y focalizar las necesidades de mejora, visualizando de qué forma la institución puede responder a estas necesidades.

La propuesta metodológica para el rediseño del Fondart contempla las siguientes etapas:

Figura 3. Etapas de la propuesta metodológica para el rediseño del Fondart



Fuente: Figueroa, Mollenhauer, Rico (2015)

- **Identificar y comprender:** Entender profundamente al usuario del Fondart, así como a los que diseñan y ejecutan el instrumento. En esta fase, el equipo de desarrollo debe interiorizarse, además, de la cultura, operación, espacio, alternativas y metas del servicio. Además, se analiza información de fuentes primarias y secundarias respecto al caso y antecedentes y referentes que puedan iluminar en torno al problema y la propuesta de solución.
- **Analizar y problematizar:** En esta fase, la información recogida se analiza y, a través de bocetos, diagramas y mapas, se establecen relaciones entre los componentes. Se trata de filtrar, ordenar y sistematizar la información

recolectada desde el pensamiento creativo, y estableciendo el problema de diseño que impacta en el servicio, en sus procesos y en la relación con los usuarios.

- **Conceptualizar y formalizar:** En esta fase, frente al problema identificado, se inicia un proceso de cocreación a partir de la integración de los actores relacionados directa e indirectamente con el servicio, definiendo los atributos conceptuales (emergencia de nuevos conceptos) y formales (materialización a pequeña escala) que las propuestas de solución deben contener. Estas propuestas van aumentando en complejidad por la iteración propia del proceso de diseño y se expresan en prototipos.
- **Testear e iterar:** En esta etapa, las ideas, conceptos y propuestas desarrolladas, se ponen a prueba para lograr un resultado de calidad y con la menor incertidumbre posible. Se trata de un proceso iterativo donde la experiencia adquirida va complejizando progresivamente la propuesta y sus prototipos. El mayor desafío en esta etapa es lidiar con la intangibilidad de los servicios. Bajo este contexto se entiende el fracaso como "fracaso inteligente", ya que la iteración de prototipos (ensayos) de rápida implementación y bajo costo permite que las soluciones se mejoren y se reduzca el riesgo en la implementación.
- **Implementar y evaluar:** En esta etapa, la propuesta anteriormente testeada y aprobada debe ser definida en detalle para una correcta comunicación y su implementación. Por definición, la implementación de un proyecto de diseño de servicios involucra cambios conductuales tanto en los usuarios como en los proveedores del servicio. Por ello, es fundamental generar la comunicación de los conceptos de forma clara y replicable para terceros. Se generan indicadores y formas de medición que permitirán luego evaluar el éxito de la propuesta. Adicionalmente, esta etapa contempla el darle continuidad a los procesos iniciados en las fases anteriores, de manera de ir corrigiendo eventuales problemas y de introducir las mejoras correspondientes.

Finalmente, un proceso de rediseño enfocado en la creación de prototipos de prueba con el fin de disminuir el riesgo en la implementación de la solución final, pone al Fondart a la par de las instituciones públicas de países desarrollados. El proceso iterativo de prototipado de soluciones y testeo de las mismas con los usuarios, permite evaluar anticipadamente y a pequeña escala, aquello que puede funcionar y aquello que no.

A continuación, se detalla cómo se relacionan las fases metodológicas de la propuesta de diseño de servicios, con los objetivos planteados para el rediseño del Fondart. Dado el carácter iterativo de la metodología y las diversas instancias en la que es posible

recabar información, algunos objetivos se abordan en más de una fase. A su vez, se presenta: i) una síntesis las actividades relacionadas a cada una de las etapas, las cuales serán detalladas más adelante; y ii) el foco de cada fase.

Tabla 1. Fases, objetivos, actividades y foco considerando metodología de diseño de servicios y requerimientos TDR

Fase	Levantamiento de información	Análisis y desarrollo	Formalización	Testeo y prototipos	Implementación y seguimiento
Objetivo del proyecto relacionado	Objetivo 1 Objetivo 2 Objetivo 3	Objetivo 1 Objetivo 2 Objetivo 3	Objetivo 3 Objetivo 4	Objetivo 4 Objetivo 5	Objetivo 6
Actividades	Análisis de información primaria (entrevistas a actores clave) y secundaria (sistematización preparada por el CNCA) Análisis de experiencia nacional e internacional de fondos concursables Análisis de focalización del Fondart 2014-2015 y de otros fondos similares	Procesamiento síntesis de información generada en etapa anterior Talleres de cocreación	Talleres de cocreación	Talleres de cocreación Reuniones de cocreación	Creación de un sistema de indicadores de seguimiento y gestión de los resultados
Foco de las actividades	Realizar un diagnóstico preliminar (emanado de la entidad experta)	Ajustar el diagnóstico preliminar y definir propuestas preliminares con participación de los involucrados	Formalizar las propuestas con participación de los actores involucrados	Probar las propuestas con usuarios reales con participación de los involucrados Generación de propuesta final	Implementar y darle seguimiento a las propuestas (a cargo del CNCA)

Fuente: Elaboración propia.

4. PROPUESTA METODOLÓGICA

A continuación, se presenta la metodología propuesta en el marco de este estudio, presentada en función de cada uno de los objetivos establecidos en los términos de referencia. Para el cumplimiento de cada objetivo se especifican las actividades a realizar y los productos asociados, en los plazos establecidos. Dado que el primer producto del estudio no está asociado al cumplimiento de ningún objetivo, se le presenta de forma independiente.

a. Inicio del estudio

Tras la primera reunión conjunta entre contraparte técnica (CNCA) y el oferente (equipo UC), se generará el primer producto de este estudio (Informe 1), consiste en un documento que incluye la propuesta técnica ajustada más una carta Gantt actualizada, a entregar en la semana 1.

b. Objetivo 1

Examinar el macroproceso de los concursos Fondart Nacional y Regional, estableciendo y priorizando los problemas actuales, con foco en los siguientes aspectos: focalización en expresiones artísticas y culturales, cronograma de fases del concurso, proceso de admisibilidad, proceso y criterios de evaluación e idoneidad de evaluadores, seguimiento de impacto del fondo en sus beneficiarios directos (artistas, cultores, gestores culturales, etc.) e indirectos (ciudadanía).

i. Descripción general

Para la consecución del objetivo 1, la propuesta contempla el análisis de información proveniente de fuentes secundarias, la que será complementada por el análisis de información primaria proveniente de distintos tipos de actores internos y externos tal como se requiere en los términos de referencia. Esto permitirá elaborar un listado preliminar de los problemas y oportunidades que presenta el Fondart, tanto en el proceso general como en cada una de las etapas.

La información recogida a través del análisis de fuentes secundarias y del trabajo cualitativo contribuirá a construir el diagnóstico preliminar, el cual será complementado y profundizado a través del cumplimiento de las actividades establecidas en los objetivos 2 y 3 (análisis de la experiencia nacional e internacional y análisis de focalización, respectivamente).

El diagnóstico final será construido de forma colectiva por los actores directamente implicados en talleres de cocreación descritos en el objetivo 3 de la presente propuesta.

ii. Fuentes de información secundaria

Tal como se señala en los términos de referencia (páginas 35 y 36), la información secundaria que se analizará será la siguiente:

- Sistematización de información de la fase previa a esta consultoría (opinión pública, reclamaciones al concurso, opiniones en encuentros participativos,

estudios de nivel nacional y regional, focalización de fondos, entre otros), la que será proporcionada por el CNCA. La especificación de la información considerada en la sistematización se presenta en la tabla 2.

- Diagnóstico del macroproceso (Documento de carácter interno CNCA 2014). Diagnóstico desde el diseño del concurso hasta la evaluación, selección y cierre de proyectos.
- Informe nº 1. Rediseño Fondo de Cultura 2016-2017 (Documento de carácter interno CNCA 2014). Diagnóstico de la plataforma, departamentos involucrados, convocatoria, entrega de resultados y propuestas de rediseño.
- Diagnóstico Fondart (Dipres, 2008).
- Informe de evaluación Fondart (Dipres, 2008).
- Informe de cumplimiento de compromisos Dipres al 30 de junio del 2014 (CNCA, 2014).

Tabla 2. Información sistematizada por el CNCA que será proporcionada al equipo UC

Tipo de Información	Descripción	Fuente
Opinión Pública	Corresponde a la Sistematización de información sobre Fondart precedente de artículos y columnas de diferentes medios de prensa desde el año 2011. Incluye la sistematización de artículos que han aparecido en diarios digitales y redes sociales como Twitter y Facebook. Esta sistematización identificara, entre otros aspectos, las fortalezas, debilidades, críticas y perfeccionamientos sugeridos al concurso en diferentes dimensiones (focalización, fases del concurso, línea, población objetivo, etc.)	Departamento de Comunicaciones CNCA
Reclamaciones a los concursos Fondart Nacional y Regional	Corresponde a la Sistematización de reclamaciones del Concurso en el periodo 2013-2015 en distintas dimensiones.	Secretaría Ejecutiva del Fondart CNCA
Opiniones encuentros participativos sobre los concursos y ámbitos del Estudio	Corresponde a la sistematización de encuentros participativos en el marco del Plan de Participación desarrollados a efectos de discutir los contenidos del anteproyecto de indicación sustitutiva del proyecto de Ley que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, desarrollados durante el periodo 2014 y 2015, y de la Cuenta pública participativa 2015. La sistematización abarca dos dimensiones: i) opiniones específicas sobre Fondart; ii) opiniones relativas a los ámbitos que considera este estudio.	Departamento de Estudios CNCA
Estudios de nivel nacional y regional	Corresponde a la sistematización de estudios de nivel nacional y de nivel regional relativos a los ámbitos que considera el presente estudio. Su utilidad se relaciona principalmente con la identificación de	Estudios desarrollados por el CNCA y otros estudios identificados relativos a los ámbitos

	variables o áreas que podrían ser sujeto de focalización del Fondart.	que considera el presente estudio.
Focalización de Fondos (periodo 2004-2015)	Corresponde a un análisis de estadísticas descriptivas a partir de bases de datos del CNCA que identifica como se han distribuido los fondos desde el 2004 hasta el 2015 en distintas dimensiones.	Sección de Estadísticas del Departamento de Estudios del CNCA, a partir de bases de datos Fondart 2004-2015.
Fondos, programas o proyectos públicos que financien ámbitos de Fondart	Corresponde a una sistematización sobre el lugar que ocupa Fondart respecto a otros fondos públicos que también financian ámbitos que financia Fondart en distintas dimensiones. Esto servirá como antecedente a la propuesta de focalización del fondo.	Programas y Proyectos dentro del CNCA como de Otros organismos públicos.

Fuente: TDR

Como valor agregado de la propuesta del Centro de Políticas Públicas, se propone la revisión del Plan de Gobierno de la Presidenta Bachelet para la Cultura y las Artes con el fin de identificar cuáles son las propuestas o directrices contenidas en el programa que son pertinentes para el quehacer del Fondart y que debiesen ser consideradas para el análisis de priorización de problemas. En esta misma línea se revisará el documento *Política Cultural 2011-2016*.

Se vaciará la información revisada en matrices, las que serán insumo para el correspondiente análisis.

iii. Fuentes de información primaria

La información primaria de carácter exploratorio que se levantará en esta etapa será recogida a través de la realización de cuatro (4) grupos focales. Estos grupos serán divididos por tipo de actor clave y el cuarto grupo focal será realizado en región para recabar información en terreno sobre el funcionamiento del Fondart regional.

La constitución de los grupos se realizará de la siguiente manera:

- Grupo focal 1: funcionarios del Fondart. Este grupo incluye a los siguientes actores especificados en los términos de referencia: a) Encargados de proceso Ventanilla Abierta, incluidas sus fases, b) Encargados de procesos Fondart Nacional, incluidas sus fases, d) Funcionarios actuales y ex funcionarios encargados y/o profesionales de apoyo de áreas artísticas, sin importar su condición contractual (planta, contrata y honorarios), e) Funcionarios responsables o agentes relevantes que participen del desarrollo del concurso Fondart, sin importar su condición contractual, desde las siguientes unidades del CNCA (Depto. RRHH, Depto. de Fomento, Depto. de Planificación y presupuesto, Depto. Jurídico, Depto.

de Administración General, Sección de Tecnologías, Direcciones Regionales, Depto. de Comunicaciones, evaluadores, admisores y secretarios de actas).

- Grupo focal 2: beneficiarios del Fondart. Este grupo incluye a los siguientes actores especificados en los términos de referencia: f) Beneficiarios directos, g) Beneficiarios indirectos, h) Postulantes ganadores de concursos anteriores, i) Postulantes no seleccionados.
- Grupo Focal 3: evaluadores del Fondart. Este grupo focal permitirá identificar las primeras directrices sobre el ámbito de evaluación y selección de proyectos. A través de esta metodología se levantará información que ilumine los criterios para la evaluación de proyectos y selección de evaluadores. Este levantamiento de información es un valor agregado propuesto por el Centro de Políticas Públicas para complementar lo solicitado en los términos de referencia.
- Grupo focal 4: encargados de procesos Fondart regional. Este grupo incluye a los siguientes actores especificados en los términos de referencia: c) Encargado del proceso Fondart Regional, incluidas sus fases.
- Grupo focal 5: se propone realizar un grupo focal adicional con los Coordinadores de Áreas del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y profesionales de apoyo a fin de recoger su visión y observaciones.

Será de responsabilidad de la contraparte técnica el colaborar con la entidad consultora para la participación de los distintos agentes en los grupos focales, ya sea a través de la entrega de bases de datos o datos de contacto de los actores de los grupos 2 y 3, como también de la facilitación de la convocatoria y la facilitación de la participación de los funcionarios definidos en los grupos 1 y 4. En aquellos casos que sea posible, y con miras a facilitar la participación de los involucrados, la contraparte técnica deberá facilitar las dependencias físicas donde realizar estos *focus*.

La construcción de las pautas de los grupos focales se realizará a partir de las dimensiones y variables clave emergidas gracias a la revisión de datos secundarios. Adicionalmente, en el caso particular del grupo focal 1, se realizarán entrevistas telefónicas breves a representantes de los tres sectores establecidos (a, b y d), mínimo tres y máximo cinco, de modo de recoger sus principales inquietudes y críticas respecto al proceso actual, resguardando su identidad. Esto con miras a no inhibir la emisión de opiniones dada la instancia colectiva del *focus group*. Asimismo, durante el *focus*, se considerará la generación estrategias de participación que contribuya a la libertad de expresión y a la no inhibición dadas las jerarquías presentes en la administración pública y a los caracteres particulares de los participantes. Se tomarán como referencia las estrategias aplicadas en el marco de las consultorías desarrolladas por la entidad

experta para la construcción de las agendas de Participación y de Diversidad y No Discriminación Arbitraria desarrolladas para los gobiernos de los presidentes Bachelet y Piñera, respectivamente.

Los resultados de los grupos focales serán analizados mediante matrices de vaciado.

iv. Niveles de análisis y criterios a observar para la identificación de problemas y oportunidades

Se propone identificar, a partir del análisis de información primaria y secundaria, los problemas y oportunidades que se evidencian a nivel del proceso general (escala macro) y también en cada una de las fases del concurso (escala micro). Esta visualización se realizará teniendo como marco para el análisis una tabla de criterios definidos de forma preliminar (Tabla 3), la que será enriquecida y ajustados con posterioridad a la realización del trabajo comprometido en esta etapa. Esto porque la tabla no solo es un instrumento para facilitar el análisis, sino en sí misma un producto de esta consultoría.

Es importante considerar que realizar una mirada “desde arriba” o *zoom out* permite situar cada uno de los problemas y su alcance de manera adecuada, priorizándolos desde una perspectiva general. Ver la totalidad del proceso también permite evaluar si las etapas son o no pertinentes, así como también la vinculación entre ellas. Por otra parte, introducirnos en cada una de las fases (*zoom in*) permite levantar problemas específicos. Tanto el ejercicio a nivel macro como micro permite ordenar el análisis y facilitar la visualización para eventuales propuestas de mejora a nivel general y específico en las etapas posteriores del proyecto.

A nivel transversal para cada etapa tanto del macro proceso como del micro proceso se propone revisar la estructura u orgánica de recursos humanos necesaria para el cumplimiento ideal del Fondart, así como también facilitadores y obstaculizadores.

A continuación, presentamos la tabla con los niveles de análisis propuestos y los criterios de análisis definidos de forma preliminar en base a los requerimientos establecidos en los TDR.

Tabla 3. Niveles de análisis, criterios y dimensiones para la identificación y priorización de problemas

Niveles de análisis, criterios y dimensiones para la identificación y priorización de problemas	Microproceso: Fases del Concurso Nacional Evaluación detallada de las fases en específico				
	Postulación (Entre otros: plataforma, procedimientos, convocatorios, difusión,	Admisibilidad (Entre otros: Formularios, material de soporte,	Selección de proyectos-evaluación (Entre otros: Tiempos de	Asignación de recursos (Entre otros: mecanismos de transferencia y	Seguimiento de impacto Beneficiarios directos e indirectos

	etc.)	criterios)	evaluación, instrumentos, características de evaluadores	rendición, distribución temática y regional y alineación con objetivos)	(Entre otros: mecanismos de evaluación de resultados e impactos, auto-evaluación, valoración pública)
Macro-proceso Observación del proceso general y evaluación de la pertinencia de las etapas y relación entre estas	Institucional y Gestión ⁶ (Entre otros: Relacionamiento con estructura administrativa y financiera, operación regional, objetivos estratégicos y políticas sectoriales, organigrama, etc.)				
	Diseño del concurso (Entre otros: Objetivos específicos del concurso y alineación con objetivos estratégicos y políticas sectoriales, flujos, procesos y resultados principales y su vinculación, actores involucrados, presupuesto, Soportes tecnológicos para la gestión en sus distintas etapas)				
	Criterios de focalización (Entre otros: líneas temáticas y alineación con objetivos específicos, tipos de instituciones/ personas, territorios, grupos específicos, etc.).				
	Recursos Humanos (Por ejemplo: Dotación y características de los profesionales involucrados en las distintas etapas (internos o externos a la institución), Indicadores e incentivos asociados a la gestión en sus distintas etapas)				

Obstaculizadores (principales problemas)
Facilitadores (aspectos positivos o ventajas)

*Las dimensiones propuestas están sujetas a la disponibilidad de información secundaria y a las respuestas que se reciban de los actores involucrados.

Fuente: Elaboración propia.

⁶ Relación con los poderes del Estado; Nivel al que son administrados; Conformación y designación de directorios y autoridades; Vinculación con las políticas sectoriales y sus objetivos estratégicos.

v. Producto de la etapa

Como producto de la etapa, que tendrá una duración de 5 semanas, se obtendrá un documento (Informe 2) que incluya:

- Antecedentes.
- Problema de investigación.
- Objetivos.
- Propuesta metodológica de la consultoría.
- Análisis y diagnóstico de gestión y desarrollo del macroproceso de los concursos Fondart Nacional y Fondart Regional.
- Identificación de problemas y priorización (preliminar).
- Propuesta de criterios de evaluación de proyectos y criterios de selección y evaluación de evaluadores y jurados.
- Resumen ejecutivo.

Adicionalmente se generará un ppt que resuma los principales contenidos del Informe 2. El Informe 2 y su respectivo ppt serán entregados en la semana 5.

c. Objetivo 2

Analizar modelos nacionales e internacionales de gestión de fondos concursables, identificando formas de enfrentar exitosamente las dimensiones a mejorar en el concurso entregadas por la Secretaría Ejecutiva del Fondart.

i. Descripción general

Para dar cumplimiento al segundo objetivo, la propuesta contempla el análisis de fondos concursables a nivel nacional e internacional (tres y tres casos, respectivamente), con foco preliminar en las dimensiones establecidas como requerimiento en los términos de referencia, a saber: institucionalidad que los administra, estructura, tipo de financiamiento, presupuesto, cobertura, proceso de concursabilidad, gestión de fondos, población objetivo, proyectos adjudicados o financiados, periodicidad, seguimiento, evaluación. Todas las dimensiones serán cubiertas a través del análisis detallado de los casos que sean más pertinentes. Con posterioridad a la realización del análisis de experiencia nacional e internacional, las

dimensiones definidas de forma preliminar serán sujetas a revisión y reformulación en caso de ser requerido.

El cumplimiento de las actividades comprometidas en el objetivo 2 tiene como fin complementar diagnóstico preliminar alcanzado a través del objetivo 1. Asimismo, gracias al cumplimiento del objetivo 2 se podrán realizar recomendaciones de mejoramiento del Fondart bajo la perspectiva de un análisis de benchmarking.

ii. Fuentes de información

La metodología propuesta para el abordaje de casos incluye: i) Revisión de documentación relativa a los fondos (incluyendo documentación, formularios y páginas web, entre otros); ii) Revisión de evaluaciones externas e internas del funcionamiento e impacto de los fondos (cuando corresponda); y iii) Realización de entrevistas (presenciales, vía telefónica o vía web según factibilidad) a agentes con experiencia relevante en torno a los mismos (máximo seis).

iii. Variables tentativas a revisar

Se propone la revisión de las siguientes variables (sujeto a disponibilidad de información y a factibilidad):

- **Institucional:** refiere a la configuración interna de la institución y sus procesos asociados. Incluye: i) A nivel macro (institución en la que está alojada el fondo): Relación con los poderes del Estado (incluyendo dependencia administrativa y financiera), Nivel al que son administrados (central, regional, local), Conformación y designación de directorios y autoridades, Vinculación con las políticas sectoriales y sus objetivos estratégicos; ii) A nivel micro (de gestión directa del fondo): Organigrama y perfiles de los profesionales vinculados a las distintas etapas (postulación, admisibilidad, selección de proyectos, evaluación, asignación de recursos y seguimiento), Condición de los profesionales involucrados en las distintas etapas (internos o externos a la institución), Indicadores e incentivos asociados a la gestión en sus distintas etapas, Soportes tecnológicos para la gestión en sus distintas etapas.
- **Económico:** alude a los recursos implicados. Incluye presupuesto y fuente de financiamiento, montos otorgados, asignación y rendición (forma y periodicidad), criterios de distribución de los fondos, porcentajes cubiertos por el fondo y exigencias de cofinanciamiento, tipos de aportes.
- **Social:** refiere a la relación con beneficiarios/usuarios efectivos y potenciales, y directos e indirectos. Incluye unidad de focalización y criterios asociados (temas,

individuos, instituciones y/o territorios), impactos sobre los beneficiarios de los fondos (ej. capacitación, ingresos, empleabilidad, visibilidad, etc.), evaluación de los proyectos (existencia, tipos —autoevaluación o evaluación externa—), interfaces, satisfacción de usuarios/beneficiarios.

iv. Ejes de análisis

En paralelo, se revisará de qué manera los distintos modelos observados contribuyen o no al logro de los siguientes ejes transversales:

- Innovación, creatividad y excelencia en las artes.
- Participación ciudadana.
- Eficiencia y eficacia.

v. Revisión crítica de las dimensiones de análisis

A partir de la observación y análisis de los casos, se realizarán las siguientes tareas:

- Revisión crítica de la pertinencia de las dimensiones definidas en primera instancia, y adecuación o reformulación en caso que corresponda
- Análisis de los principales componentes (actores, procesos y resultados) asociados a cada una de las dimensiones establecidas más arriba, identificando ventajas y desventajas asociadas a cada modelo, con especial foco en las buenas prácticas.

vi. Casos sugeridos

En principio, se propone la revisión de los siguientes casos, distinguiendo según si son nacionales o internacionales:

Tabla 4. Casos de análisis propuestos para el nivel nacional

Casos	Descripción	Aspectos de interés (justificación)
Fondef	Fondo administrado por Conicyt, que promueve la vinculación entre instituciones de investigación y empresas en la realización de proyectos de investigación aplicada, desarrollo precompetitivo y transferencia tecnológica	<p>Foco incluye investigación, pero también componente práctico</p> <p>Vinculación a ejes estratégicos</p> <p>Presencia de evaluadores externos</p> <p>Indicadores de evaluación de proyectos</p>

		Envergadura de montos asignados
GIP	Fondo de Corfo orientado a apoyar el diseño e implementación de un sistema de gestión de la innovación a nivel institucional.	Simplificación y apoyo en el proceso de postulación Foco en la sustentabilidad de las iniciativas tras cierre del proyecto Envergadura de montos asignados
Jump Chile	Jump Chile es el mayor concurso nacional de Emprendimiento Universitario, organizado por la UC, y apoyado por diversas instituciones públicas y privadas	Énfasis en capacitación y trabajo en regiones Importante volumen de iniciativas apoyadas, impulsadas por estudiantes Interesante soporte web

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Casos de análisis propuestos para el nivel internacional

Casos	Descripción	Aspectos de interés (justificación)
Grants for the Arts – Arts Council, Inglaterra	Fondo administrado por el Arts Council de Inglaterra que financia proyectos de organizaciones e individuos de toda magnitud de recursos	Postulación continua a través de ventanilla única con plazos determinados de respuesta Evaluación por equipo permanente dedicado, perteneciente a la entidad Criterios y plazos de evaluación diferenciados en base a montos, flexibilidad de criterios, líneas de postulación y admisibilidad Evaluación entre pares de los resultados de los proyectos financiados Financiamiento de organizaciones de artistas, artistas individuales y otras organizaciones que usan el arte en su trabajo
Grants Schemes - Canada Council for the Arts, Canada	Fondos diversificados por líneas de financiamiento y población objetivo administrados por el Canada Council for the Arts	Fondos con variedad de plazos de postulación superpuestos Mecanismo detallado de evaluación entre pares con proceso de selección y capacitación de evaluadores Fondos diferenciados para poblaciones objetivo con especial énfasis en diversidad y representatividad de grupos étnicos. Líneas diferenciadas de postulación Financiamiento de organizaciones, grupos e individuos relacionados a las artes
Programa Nacional de Concertación Cultural	Fondo administrado por el Ministerio de Cultura de Colombia para financiar producción artística	Fondo con postulación de plazos fijos

	colombiana	
Ministerio de Cultura, Colombia		<p>Criterios de evaluación transparentes y públicos con indicadores claros en categorías diversas</p> <p>Líneas de postulación específicas y funcionales a políticas sectoriales</p> <p>Financiamiento de organizaciones artísticas y organizaciones con interés de hacer uso de las artes con otros fines</p>

La selección de casos definitiva debe ser visada por la contraparte técnica del estudio.

Fuente: Elaboración propia.

vii. Producto de la etapa

Esta etapa tendrá una duración de seis semanas y generará como producto el Informe 3, el que abordará los siguientes puntos:

- Marco comparado de modelos nacionales e internacionales de fondos concursables.
- Análisis de modelos nacionales e internacionales de gestión de fondos concursables.
- Identificación de dimensiones y criterios de focalización para rediseño de concurso Fondart Nacional.
- Resumen ejecutivo.

Adicionalmente se generará un ppt que resuma los principales contenidos del Informe 3. El Informe 3 y su respectivo ppt serán entregados en la semana 10.

d. Objetivo 3

Elaborar propuestas preliminares de rediseño del Fondart Nacional que contemplen su estructura, focalización, gestión interna y fases del concurso.

i. Descripción general

Para dar cumplimiento al tercer objetivo, la propuesta considera: i) el análisis de información recabada de fuentes secundarias y primarias, ii) la triangulación de información recabada y iii) la elaboración de una propuesta preliminar de rediseño del Fondart validada por la contraparte técnica.

A través del cumplimiento de las actividades comprometidas en el objetivo 3, más las previamente desarrolladas en los puntos 1 y 2, se tendrá un diagnóstico más acabado de la situación del Fondart. Asimismo, se construirán propuestas preliminares de manera colectiva y participativa.

ii. Análisis de información recabada de fuentes secundarias y primarias

La propuesta contempla el análisis de información primaria y secundaria, con foco en el tema de la focalización. Para ello se contempla el análisis de focalización del Fondart 2004-2015, a través de la revisión el análisis de estadísticas descriptivas sobre cómo se han focalizado los fondos durante el periodo 2004-2015. Se considerará como insumo para esta tarea el informe aportado por el CNCA de focalización de fondos período 2004-2015, que fue revisado en el objetivo 1. Solo en caso de ser pertinente se realizarán análisis adicionales de las bases de datos aportadas por el CNCA. Por último, se tomará en cuenta el análisis de focalización de otros fondos realizado en el marco del cumplimiento del objetivo 2 de esta consultoría, profundizando en los fondos que financian los mismos ámbitos que el Fondart. En caso de que sea pertinente se observarán algunos fondos adicionales.

Este trabajo tiene por propósito definir la focalización del concurso. Para ello, se identificará el lugar que ocupa el Fondart frente a otras instituciones públicas respecto al fomento de los distintos ámbitos desde las dimensiones relacionadas con el financiamiento, permanencia, ciclo cultural, entre otras. Entre otros, como conclusión de esta primera fase, el equipo consultor preparará material de síntesis, que incluye un formato de presentación, que será utilizado para dar inicio a las dos siguientes fases.

Con la realización de este ejercicio, se cerrará la etapa de diagnóstico preliminar.

iii. La triangulación de la información recabada

En este punto, comenzará el trabajo de talleres de cocreación, propios de la metodología del LIP, con representantes de todos los agentes involucrados en el proceso. Esta actividad es central en la metodología de diseño de servicios. Para efectos de estos talleres conjuntos, se considera la participación de alrededor de 25 personas separadas en cinco/seis grupos de trabajo. Se requiere de la participación de la contraparte técnica, en esta primera parte, de cuatro sesiones de trabajo en frecuencia semanal. Respecto de los agentes claves fuera del CNCA, se los incluiría quincenalmente, lo que totalizaría una participación para artistas y evaluadores de dos sesiones.

La triangulación de la información recabada se llevará a cabo a partir del análisis comparativo de la información de fuentes secundarias y primarias en los objetivos 1, 2

y 3, y los diversos actores claves organizados en las diferentes sesiones colectivas. El objetivo es llegar a establecer un diagnóstico final, estableciendo dimensiones mínimas con miras a facilitar la implementación de propuestas a nivel preliminar.

Los talleres de cocreación, en este punto, realizarán las siguientes actividades:

- Exposición de los resultados obtenidos de los objetivos 1, 2 y 3.
- Análisis conjunto de la información recabada en las dimensiones de usuario, operación, gestión y contexto. Para este trabajo, se utilizarán instrumentos propios del diseño de servicios como son: mapas de actores, generación de definición de arquetipos (o personas), mapas de empatía, mapa del viaje de usuario, mapa de expectativas, mapa de oferta, mapa del sistema, mapa de matriz de puntos de contacto y mapa de marco de síntesis de la problemática.
- Definición conjunta de problemática en base a ajustes y profundizaciones al diagnóstico exploratorio elaborado en esta primera etapa. Para estos efectos se utilizarán técnicas creativas y de innovación propias del *Design Thinking*.

iv. Elaboración de una propuesta preliminar de rediseño del Fondart

Finalmente, para la elaboración de una propuesta preliminar de rediseño del Fondart validada por la contraparte técnica, se procederá al trabajo conjunto de generación de propuestas y desarrollo de prototipos. Se entiende por prototipos la generación de material y soportes que permitan probar rápidamente y a bajo costo la idea del rediseño. Todos los conceptos estarán basados en la definición de problemática mencionada anteriormente.

Para esta parte de los talleres conjuntos, se considera la participación de las mismas 25 personas separadas en cinco/seis grupos de trabajo. En esta ocasión, serían seis sesiones de trabajo en frecuencia semanal con la contraparte técnica. Respecto de los agentes claves fuera del CNCA, nuevamente se los incluiría quincenalmente, lo que totalizaría una participación para artistas y evaluadores de tres sesiones para la elaboración de propuestas. Con esta configuración se busca responder al rediseño del fondo en sus dimensiones de estructura, focalización, gestión interna, líneas y fases del concurso.

Los talleres de cocreación, en este punto, realizarán las siguientes actividades:

- Sesiones de *brainstorming* dirigido en base a técnicas creativas y de innovación propias del *Design Thinking*.
- Proceso de selección conjunta de propuestas que contemplen estructura, focalización, gestión interna, líneas y fases del concurso Fondart. Para estos

efectos se utilizarán matrices que permiten la selección de ideas por medio de los criterios que se definirán en los objetivos 1 y 2.

- Generación de prototipos de las propuestas seleccionadas.
- Sistematización, análisis, ordenamiento y filtro de toda la información y propuestas por parte del equipo consultor y la contraparte técnica.

Cabe resaltar que para el cumplimiento efectivo y eficiente del objetivo 3, el equipo consultor generará material comunicacional, didáctico y de soporte para la facilitación de los talleres especializado para el caso Fondart.

v. Producto de la etapa

Se entregará el Informe 4 en la semana 14, el que contendrá:

- Propuestas preliminares de rediseño del Fondart Nacional.
- Resumen ejecutivo.
- Adicionalmente, se generará un ppt con la información principal del Informe 4.

e. Objetivo 4

Cotejar la propuesta preliminar de rediseño del Fondart Nacional seleccionada por la Secretaría Ejecutiva del Fondart con informantes clave.

Para dar cumplimiento al cuarto objetivo, cotejo de la propuesta preliminar, se considera un proceso de validación con los usuarios del Fondart, a través de talleres de cocreación en su fase de testeo, iteración y prototipo. En esta etapa participarán agentes e informantes claves distintos de aquellos que participaron en las fases anteriores. Esto tiene por efecto validar de forma objetiva las propuestas además de ampliar el espectro de participantes en términos de validar la propuesta. A continuación, se detalla el perfil de los participantes:

- Los actores claves del servicio que deberán participar serán al menos: a) Encargados de cada línea que financia Fondart del CNCA, b) Encargados de cada ámbito dentro del CNCA, c) Encargados del Fondart Nacional del CNCA, d) Encargados del Fondart Regional del CNCA (de al menos una región) y e) Responsables o encargados de los distintos procesos y fases del concurso del CNCA, incluidos evaluadores.
- Los informantes claves expertos que participarán en los talleres serán al menos: a) expertos en políticas públicas, b) informantes calificados del campo cultural y

c) Informantes calificados de los ámbitos del Fondart. A estos expertos se les solicitará discutir sobre los principios de focalización del fondo, su estructura y direccionamiento contenidos en el prototipo que se les presente. Se entenderán como expertos e informantes calificados del campo cultural y de los ámbitos del Fondart a quienes posean juicio experto, y tengan experiencia y conocimiento amplio del campo cultural. Estos actores deberían ser principalmente investigadores, y/o académicos, y/o personas con una amplia trayectoria en el campo cultural.

Cabe resaltar que las personas sujetas a levantamiento de información y la cantidad de entrevistas grupales serán consensuadas con la Secretaría Ejecutiva del Fondart como contraparte técnica.

Los talleres de cocreación, en este punto, que duraría cinco semanas en frecuencia semanal. Al igual que en el taller anterior, se propone trabajar en sesiones de alrededor de 25 personas que serán divididas en cinco/seis grupos. Los participantes realizarán las siguientes actividades:

- Entrevistas grupales que consideran la participación activa de los actores claves del servicio e informantes claves expertos. Test de uso: Los participantes (que pertenecerán a los grupos anteriormente mencionados) tratarán de completar las tareas típicas asociadas al fondo, mientras que los investigadores (del equipo consultor) ven, escuchan y toman notas. Para estos efectos, se hará uso de los prototipos desarrollados en el objetivo 3. El propósito es identificar los problemas o debilidades de la propuesta, recoger datos cualitativos y cuantitativos y determinar la satisfacción de los participantes con el servicio.
- Consolidación conjunta de las observaciones de los participantes mediante el uso de instrumentos tales como: mapas de empatía, mapa de expectativas, chequeo CATWOE, mapa del sistema, mapa de matriz de puntos de contacto y mapa de marco.
- Sesiones de *brainstorming*, en base a técnicas creativas y de innovación propias del *Design Thinking*, dirigidas hacia el rediseño de la propuesta.
- Nuevos prototipos del servicio en base a sugerencias de mejora.

i. Producto de la etapa

Como producto de esta etapa se generará el Informe 5, a entregar en la semana 20 de la consultoría, que incluye:

- Análisis de propuesta de rediseño del Fondart Nacional verificada con la mirada de informantes clave.
- Sistematización de resultados del análisis de la propuesta.
- Revisión y mejoramiento de la propuesta.
- Resumen ejecutivo.

Adicionalmente se entregará un ppt que sintetice los contenidos principales del Informe 5.

f. Objetivo 5

Generar una propuesta final de rediseño del Fondart Nacional y una batería de instrumentos para su ejecución.

i. Descripción general

Para dar cumplimiento al quinto objetivo, se consideran dos fases: i) generación de una propuesta final del Fondart Nacional y ii) diseño de un set de instrumentos para su ejecución.

ii. Generación de una propuesta final del Fondart Nacional

Para la fase de Generación de una propuesta final del Fondart Nacional, se consideran las siguientes actividades:

- La transcripción y síntesis de los resultados de los talleres de cocreación del objetivo cuatro como instancia de cotejo de los prototipos presentados.
- Consolidación de una propuesta final de rediseño del Fondart Nacional, a través de reunión de trabajo cocreativa y consensuadas con la Secretaría Ejecutiva del Fondart y los funcionarios del CNCA. Esta etapa del proceso proyectual, considera el desarrollo de *blueprint* como instrumento que describe el proceso completo. El *blueprint*⁷ es una herramienta operacional que especifica y detalla cada uno de los aspectos de un servicio. Es un esquema visual que incorpora las perspectivas tanto del usuario como del proveedor del servicio (u otros agentes importantes). Se deben identificar cada uno de los puntos de actividad y contacto desde el punto

⁷ <http://www.servicedesigntools.org/> y Stickdorm, M & Schneider, J. (2011). *This is service design thinking*. Brooklyn, NY, USA. Rosenfield Media

de vista del usuario y desde el punto de vista de la operación del servicio. Se basa en una técnica gráfica que expone los procesos y funciones arriba y abajo de una línea de visibilidad. La idea es entender y alinear todos los procesos de operación en función de la experiencia del usuario.

iii. Diseño de un set de instrumentos para su ejecución

Para la fase ii) diseño de un set de instrumentos para su ejecución, se considerará la realización de reunión de trabajo cocreativo y consensuado con la Secretaría Ejecutiva del Fondart y los funcionarios del CNCA. Al finalizar esta etapa, que tiene una duración de cuatro semanas, se hará entrega de todos los insumos para implementar la nueva estructura y forma del Fondart en los parámetros establecidos en esta licitación, es decir, estructura, focalización, gestión interna, líneas y fases del concurso. A continuación, un detalle de los instrumentos, que serán el resultado de esta etapa, para la ejecución posterior del nuevo Fondart:

- *Blueprint* final del nuevo Fondart. Este *blueprint* contiene:
 - Descripción general del sistema de servicios desde el punto de vista de cada uno de los agentes relevantes vinculados al fondo.
 - La descripción de responsabilidades de los agentes del macroproceso.
 - Los requerimientos técnicos y de recursos humanos de cada unidad.
 - Los criterios de selección de evaluadores y criterios de evaluación según línea y modalidad.

- Briefs de diseño como instrumento que determina las características, factores críticos y puntos de contacto de la propuesta final. El *brief* de diseño⁸ es un documento escrito que recoge toda la información necesaria para desarrollar un determinado proyecto de diseño. Tiene tres aplicaciones básicas:
 - Presupuestar: gracias a este documento y su descripción, se podrá valorar con mayor exactitud el costo de la implementación del proyecto final.
 - Guía del proyecto: en este documento se determinan los límites y los objetivos de la nueva estructura y forma de los componentes del nuevo Fondart. Cabe resaltar que normalmente esta guía tiene cierta flexibilidad en relación a las propuestas que puedes hacer los agentes que desarrollarán posteriormente la materialización del sistema (u otro).

⁸ N. Lavernia, *Cómo hacer un briefing*

- Guía de evaluación: estableciendo parámetros, gracias al *brief*, se puede evaluar los resultados parciales que se van presentando a lo largo del proyecto. Se establece puntos genéricos, núcleos de información y guías que se constituyen en la base del programa de diseño.

Para efectos de servicios públicos, el *brief* de diseño de servicios, se considera el documento base para la generación de licitaciones y términos de referencias.

En esta etapa se considerará el procesamiento de la información secundaria y primaria recabada en los objetivos 1, 2, 3 y 4 como antecedentes a considerar.

iv. Producto de la etapa

Como producto de esta etapa se entregará el Informe 6, a entregar en la semana 24, que desarrollará los siguientes puntos:

- Desarrollo de propuesta final de rediseño del Fondart Nacional.
- Elaboración de batería de instrumentos para su ejecución.
- Validación con contraparte técnica del CNCA.
- Resumen ejecutivo.

Adicionalmente se generará un ppt que sintetice los contenidos principales del Informe 6.

g. Objetivo 6

Crear un sistema de indicadores de seguimiento de gestión y resultados para evaluación del rediseño del Fondart, junto a una propuesta de estructura orgánica y operativa para llevarlo a cabo.

i. Descripción general

La propuesta metodológica para la definición de indicadores de gestión y resultados del Fondart se basa en entender la gestión del Fondart como un proceso de gestión. Dentro de las fases de este proceso, encontramos la postulación, admisibilidad, selección de proyectos (evaluación), asignación de recursos y el seguimiento. Entenderemos la



definición del proceso como la descrita anteriormente, pero teniendo en consideración que durante el rediseño podrían existir modificaciones en las fases.

Como se menciona en los apartados anteriores, el rediseño y las modificaciones que ocurrirán en el macro proceso y en cada una de sus fases serán identificadas a partir de la metodología descrita anteriormente, la cual entregará resultados del rediseño a medida que se desarrolla. Es por esto que el sistema de indicadores se ve condicionado a los resultados obtenidos en objetivos y pasos anteriores, asumiendo que no existen grandes certezas en este momento sobre lo que ocurrirá con el macro proceso. Los resultados de las etapas anteriores serán fundamentales para tener un mejor entendimiento del proceso en general y dentro de cada fase cuáles son las que requieren de modificaciones mínimas, y cuáles son los cuellos de botella u obstaculizadores que deberán mejorarse. A modo de ejemplo, si se detecta que el formulario presenta dificultades para los postulantes, será necesario entender que el proceso de gestión asociado a la formulación de este cuestionario y a la asesoría para completarlo es clave. Cuando se cuente con el número de procesos de gestión y su descripción, corresponderá priorizar los puntos más críticos dentro de cada proceso, así será posible definir un número acotado de indicadores sobre los procesos trascendentales (por lo que se cumpliría con la máxima acerca de los indicadores: que sean pocos y de calidad).

En una primera etapa, para los indicadores de gestión, se debe definir el macro proceso y sus fases (considerando como lineamiento las mencionadas anteriormente). Además, será necesario establecer objetivos del proceso del Fondart, basándose en la eficiencia y efectividad. En este caso, los objetivos podrían ser reducir los tiempos de espera entre una fase y la siguiente, minimizar los gastos de operación (acotándose principalmente a los gastos por horas hombre u otros insumos), transparencia del proceso, además de considerar la optimización al crear etapas previas donde se maximicen los recursos que se desean optimizar.

Luego de fijar los objetivos de mejora, se deberá examinar el macro proceso y se elaborará un diagrama de flujo, identificando las fases según el objetivo general y en función a estas determinando la(s) fase(s) que serían cuello de botella, es decir, la(s) fase(s) que limitan la mejora. Todos los procesos de gestión claves deberían ser numerados, descritos y priorizados los puntos más críticos (dentro de cada fase). Así será posible definir un número acotado de indicadores, pues la máxima de los indicadores es que sean pocos, sobre los procesos trascendentales, dado que la segunda máxima es que sean de calidad, es decir, que midan lo que tienen que medir sobre lo que es importante. Para esto se consideran indicadores por fase, tales como incumplimiento de plazos, reclamos, gastos, entre otros. Teniendo estos indicadores será posible entender cuál(es) es(es) la(s) principal(es) falencias del proceso y dónde es inevitable que se implementen mejora.

Luego de tener una noción general del gran proceso, la metodología propuesta considera conveniente observar cada fase como un proceso particular. Se establecerán diagramas de flujos para cada fase, identificando sus etapas, actores involucrados, variables, y luego se fijarán los objetivos de cada una de estas. Al tener el objetivo, se descubre cuáles son las variables que se deben optimizar y según resulta factible fijar metas en función de los indicadores a medir. Dentro de los indicadores, se podría encontrar: reducción del tiempo de espera, porcentaje de postulaciones que no pasan la fase de admisibilidad, porcentaje de evaluaciones que obtienen un puntaje reducido, cercano a 0 puntos (es decir que no debieron pasar por admisibilidad). Dentro de los objetivos a fijar, se considera que se debe ser flexible a la hora de crear las etapas y de considerar las etapas previas (o posibles etapas previas), y la incidencia que tienen sobre etapas futuras.

Se estima que una vez definido el proceso y sus fases a cabalidad, considerando las variables existentes y los objetivos que se buscan cumplir, el desarrollo de indicadores será bastante expedito. Es necesario definir el tipo de proceso de gestión e identificar sus falencias para luego poder medir sus indicadores y cuantificar los resultados del rediseño del Fondart.

Por otro lado, para los indicadores de resultados se propone una metodología similar a la de los indicadores de gestión, pero en este caso los objetivos son claros y específicos del Fondart. Se entiende que el objetivo general es “apoyar el desarrollo de las artes, la difusión de la cultura y la conservación del patrimonio cultural de Chile”. Además de generar proyectos abiertos a la comunidad artística, que tienen por fin estimular la formación profesional, la creación artística, la mediación cultural y la conservación patrimonial en las distintas disciplinas artísticas.⁹ Se debe tener en mente que estos objetivos pueden ser más específicos para las distintas líneas de concurso, pero aun así se debe tener siempre en consideración el porqué de este fondo. Al igual que para la metodología de los indicadores de gestión, y una vez obtenidas las fases del proceso, se observará cada una de las fases (con sus actores y variables respectivas) y se medirá qué tan ligadas están con objetivo final de Fondart. Ejemplos de indicadores podrían ser cumplimiento de los requisitos o metas indicadas en la postulación, número de beneficiarios posterior al proyecto, difusión del proyecto geográficamente, entre otros.

Es necesario establecer que la fase de seguimiento es esencial para estos indicadores por lo que se pondrá especial énfasis en esta fase (o la similar que ocurra luego del rediseño) para definirla en un proceso y entender sus posibles falencias según fases previas. Así, se buscará evitar y disminuir los errores presentados que se acumulan desde fases anteriores, al no presentar claramente los objetivos del proceso en cada

⁹ <http://www.fondosdecultura.cl/fondos/?parent=fondos&target=fondart-nacional&subtarget=descripcion>

fase. Se identificarán ámbitos de incidencia, donde podría haber cumplimiento de objetivos fijados en el momento de postular o en la admisibilidad, así como tener lineamientos claros para los evaluadores.

Para definir un mecanismo sobre las variables necesarias para los indicadores -y su manera de ser levantadas, analizadas y reportadas- es fundamental pasar por los pasos anteriores. Esto se debe a que aún no tenemos certezas de cómo será el gran proceso ni su desglose. Como fue antes mencionado, una vez diseñado el macro proceso, incluyendo sus distintas fases, se podrá tener mayor claridad de cómo funciona. El centro de responsabilidad será determinado para cada fase o etapa en particular según la índole de esta. Es necesario establecer un departamento o área responsable de cada fase, indicando una periodicidad de medición de las variables. Además, al tener un centro de responsabilidad este identificará bajo qué mecanismos y estructura organizacional deberán ser levantadas, analizadas y reportadas las variables. Será necesario establecer un mecanismo verificador de las variables e indicadores, logrando asegurar que los indicadores sean medidos y confirmados regularmente. Esta etapa de la metodología es fundamental pues se fija una estructura orgánica y operativa que asegura el cumplimiento de los indicadores, asegurando así la sustentabilidad del proceso.

ii. Producto de la etapa

Se generará el Informe 7, a entregar en la semana 28, que incluirá:

- Propuesta de sistema de indicadores de seguimiento de gestión y resultados para evaluación del Concurso Fondart Nacional.
- Propuesta de estructura organizacional y operativa de reportabilidad para evaluación permanente del Fondart.
- Resumen ejecutivo.
- Adicionalmente se generará un ppt resumen.

h. Fin del estudio

A modo de cierre, se elaborará un Informe final (producto 8, a entregar en la semana 29), que incluya:

- Resumen ejecutivo del estudio completo.
- Apartados con las versiones consolidadas de los productos anteriores.
- Bibliografía.
- Anexos.

5. CARTA GANTT ACTUALIZADA

		09 Nov	16 Nov	23 Nov	30 Nov	07 Dic	14 Dic	21 Dic	28 Dic	04 Ene	11 Ene
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Producto 1	Propuesta técnica y carta Gantt ajustada	6-Nov									
Producto 2	Análisis y diagnóstico, priorización de problemas					11 Dic					
Producto 3	Análisis modelos nacionales e internacionales										15 Ene
Producto 4	Propuestas preliminares de rediseño del concurso Fondart Nacional										
Producto 5	Análisis de propuesta de rediseño del Fondart verificada con informantes claves										
Producto 6	Desarrollo de la Propuesta final										
Producto 7	Propuesta de sistema de indicadores de seguimiento de gestión y resultados para evaluación Fondart										
Producto 8	Informe final										

		18 Ene	25 Ene	01 Feb	08 Feb	15 Feb	22 Feb	29 Feb	07 Mar	14 Mar	21 Mar	28 Mar
		S11	S12	S13	S14	S15		S16	S17	S18	S19	S20
Producto 1	Propuesta técnica y carta Gantt ajustada											
Producto 2	Análisis y diagnóstico, priorización de problemas											
Producto 3	Análisis modelos nacionales e internacionales											
Producto 4	Propuestas preliminares de rediseño del concurso Fondart Nacional				12 Feb							
Producto 5	Análisis de propuesta de rediseño del Fondart verificada con informantes claves											01 Abr
Producto 6	Desarrollo de la Propuesta final											
Producto 7	Propuesta de sistema de indicadores de seguimiento de gestión y resultados para											

	evaluación Fondart											
Producto 8	Informe final											

		04 Abr	11 Abr	18 Abr	25 Abr	02 May	09 May	16 May	23 May	30 May
		S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29
Producto 1	Propuesta técnica y carta Gantt ajustada									
Producto 2	Análisis y diagnóstico, priorización de problemas									
Producto 3	Análisis modelos nacionales e internacionales									
Producto 4	Propuestas preliminares de rediseño del concurso Fondart Nacional									
Producto 5	Análisis de propuesta de rediseño del Fondart verificada con informantes claves									
Producto 6	Desarrollo de la Propuesta final				29 Abr					
Producto 7	Propuesta de sistema de indicadores de seguimiento de gestión y resultados para evaluación Fondart								27 May	
Producto 8	Informe final									03 Jun



INFORME N° 2 ANÁLISIS MACROPROCESO FONDART NACIONAL Y REGIONAL

I. RESUMEN EJECUTIVO

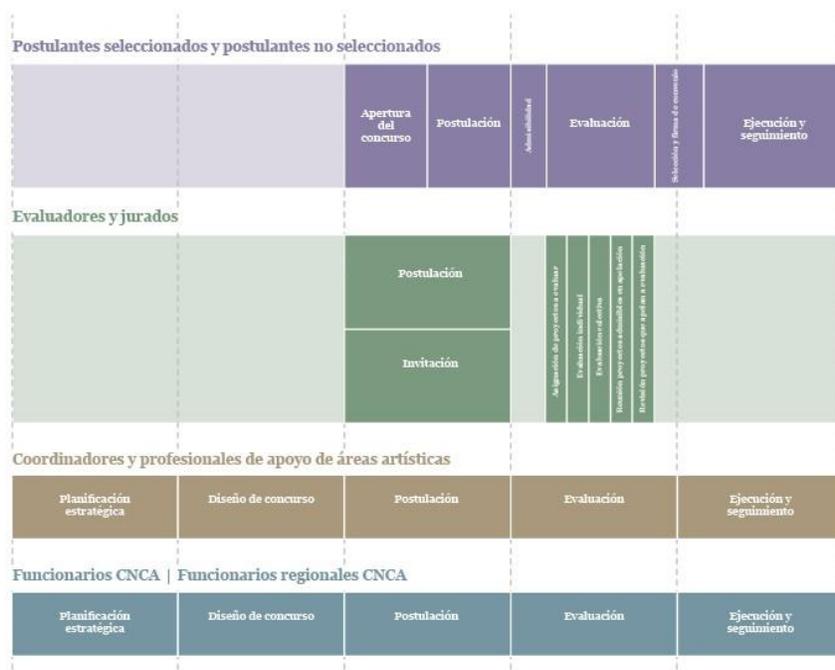
La Secretaría Ejecutiva del Fondart solicitó realizar una consultoría para el rediseño del concurso de Fondart Nacional, basada en un diagnóstico de los principales problemas del Fondart, que permita proponer mejoras al concurso nacional en su estructura, focalización, procesos, ámbitos, resultados esperados, seguimiento y evaluación.

El presente informe corresponde al producto 2 de la Consultoría para el Rediseño del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes y, principalmente, aborda el análisis y diagnóstico de gestión y desarrollo del macroproceso de los concursos Fondart Nacional y Regional y la identificación de problemas y su priorización.

La metodología del informe se basa en el análisis de la información secundaria indicada en las bases técnicas de la licitación correspondiente y en el análisis de cinco grupos focales realizados con directivos y funcionarios del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y postulantes, beneficiarios y evaluadores de Fondart, desarrollados durante noviembre de 2015.

El análisis se desarrolló a partir del viaje de los distintos actores, el que describe el recorrido de cada uno de los agentes vinculados a un servicio a través del tiempo.

El viaje integrado de los actores del Fondart



Fuente: Elaboración propia.

El macroproceso de los concursos nacional y regional del Fondart contempla cinco etapas principales:

- Planificación estratégica.
- Diseño de concurso.
- Postulación.
- Evaluación.
- Ejecución y seguimiento.

El diagnóstico del macroproceso del Fondart se estructura en base a un análisis de brechas, centrado en las deficiencias y obstaculizadores identificados en las diversas etapas y subprocesos. El análisis de brechas permitirá orientar adecuadamente las siguientes etapas de esta consultoría para el rediseño del Fondart.

La etapa de planificación estratégica consiste en la elaboración de la planificación estratégica del Fondo, el que incluye el subproceso de diseño y elaboración de los instrumentos de planificación, los que guiarán la implementación del concurso Fondart durante el año correspondiente. Los principales hallazgos identificados en esta etapa son:

- Falta de orientaciones estratégicas sobre la política cultural, el Fondart y de una clara vinculación entre ambos.
- Falta de claridad entre el concurso Fondart Nacional y el Regional.
- Las funciones y procesos para la administración del Fondart no se encuentran claramente definidos, incluyendo la falta de coordinación entre departamentos, tiempos y responsabilidades y del presupuesto operativo.
- Cambios constantes en nivel directivo y en equipos generan rediseños permanentes del Fondart.
- Escasa coordinación entre el nivel central y regional en la planificación, diseño y administración del Fondo.

La etapa de diseño del concurso contempla el proceso de diseño del concurso, el cual cuenta, a su vez, con tres subprocesos: el diseño de bases del concurso, la configuración de plataformas y formularios de postulación y el plan de gestión del concurso. Los principales hallazgos identificados en esta etapa son:

- Líneas del concurso cambian de forma constante y existe poca claridad sobre las definiciones y objetivos de cada una de ellas.

- Bases del concurso poco claras en definición y lenguaje.
- Diseño de la plataforma de postulación y evaluación es inconsistente con las bases del concurso.
- Plazos ajustados para la difusión de las bases entre funcionarios Fondart y público en general.

La etapa de postulación incluye los subprocesos: gestión de convocatoria y capacitación; recepción de postulaciones digitales; recepción de postulaciones en papel; coordinación de procesos con regiones; gestión de plataforma; capacitación de *call center*; y finalmente, divulgación de información en medios. Esta etapa consiste en la parte del macroproceso donde se gestiona el concurso: se inicia al momento de la apertura del concurso y finaliza una vez que se cierra la postulación. Los principales hallazgos identificados en esta etapa son:

- Postulantes desarrollan experticia en el manejo de las bases y postulación al concurso: acceso desigual de los postulantes.
- Existe poca difusión de la apertura del concurso.
- Problemas relacionados con la plataforma web y postulación.
- Capacitaciones a postulantes son inexistentes/escasas y de mala calidad.
- Falta de coordinación a nivel interno del CNCA con respecto al Fondart.
- Problemas logísticos de la modalidad de las líneas: ventanilla abierta es evaluada positivamente, pero genera problemas logísticos al interior de la institucionalidad
- *Call center* y costos estandarizados.

La etapa de evaluación corresponde al proceso entendido por Fondart como Evaluación y Selección, el cual considera los subprocesos de Producción de la Evaluación, Admisibilidad, Evaluación Individual y Colectiva, y Selección y Firma de Convenio. Esta etapa es la comprometida entre la finalización de la fase de postulación de los beneficiarios y la selección de los proyectos ganadores. Los principales hallazgos identificados en esta etapa son:

- Rol y perfil del evaluador no está claramente definido.
- Existe dificultad para convocar evaluadores, lo que se dificulta por la incompatibilidad entre ser evaluador y ser postulante.
- Baja capacidad de evaluadores regionales.
- Evaluadores no reciben capacitación.

- Baja remuneración del evaluador y exceso de carga de trabajo concentrada en ciertos períodos de tiempo.
- Problemas por falta de criterios fijos de inadmisibilidad.
- Los criterios de evaluación no están claramente definidos y no existen rúbricas de evaluación.
- Proceso de firma de convenio es lento y poco operativo.

La etapa de ejecución y seguimiento se inicia una vez que se dan a conocer los proyectos seleccionados en el concurso y se cita para la firma de convenio, finalizando con la ejecución de estos proyectos y el seguimiento administrativo por parte de los equipos regionales del consejo. Esta etapa comprende la difusión de los proyectos ganadores, el análisis de datos del concurso, el registro de proyectos Fondart cerrados y el seguimiento, auditoría y contraloría. Los principales hallazgos en esta etapa son:

- Seguimiento solo se enfoca en aspectos administrativos y económicos. No incorpora indicadores de proceso, resultado ni impacto.
- Cambios en las líneas del concurso dificulta trazabilidad de los resultados.
- Escasez de personal a nivel regional para ejecutar la supervisión de proyectos y falta de capacitación a los funcionarios regionales para llevar a cabo el seguimiento de proyectos
- Falta de indicadores de resultados y de desempeño.

En base a este análisis, es posible priorizar cuatro grandes desafíos que deben ser abordados en el rediseño del Fondart.

- **Definiciones estratégicas:** la falta de orientaciones estratégicas del Fondart y de claridad en sus objetivos y de superposición entre los objetivos del fondo Nacional y Regional genera incertidumbre, traslape y contradicciones en las diversas etapas y sub-procesos del Fondart. Esta ausencia de orientaciones estratégicas incentiva frecuentes cambios en las bases y estructura del Fondo, afecta la calidad y eficiencia de la gestión administrativa del fondo, impide una adecuada planificación e impacta negativamente en las decisiones claves de evaluación y selección de proyectos beneficiados.
- **Indefinición de procesos permanentes:** la inexistencia de procesos y procedimientos permanentes para la operación del Fondart, los que son establecidos anualmente vía las bases del concurso, impide que el CNCA pueda



organizarse y planificarse adecuadamente para gestionar el fondo ni capacitar adecuadamente a sus evaluadores y postulantes.

- **Cambios permanentes:** Existe una cultura de cambios permanentes en los equipos, líneas y bases del concurso que dificulta la operación del fondo. Esto genera que la organización esté permanentemente tensionada para cumplir con los plazos, metas y actividades planificadas y dificulta la coordinación entre los diversos niveles y unidades del CNCA. Estos cambios también afectan a postulantes y evaluadores, quienes deben estar permanentemente actualizándose respecto de la operatoria del fondo.
- **Inexistencia de seguimiento:** Actualmente el seguimiento se enfoca solo en aspectos administrativos y económicos, sin poder abordar adecuadamente la ejecución de los proyectos. La ausencia de un seguimiento de los proyectos repercute en la falta de indicadores de proceso, resultado o impacto del fondo e impide un proceso de mejora en base a la evaluación del cumplimiento de sus objetivos.

Finalmente, a través del análisis de la bibliografía entregada por el CNCA y de la información recolectada a través de focales, se desarrolló una propuesta tentativa de criterios para ser considerados durante la etapa de selección de evaluadores y jurados y posteriormente en la selección de proyectos beneficiarios. Esta propuesta preliminar será complementada durante las etapas de revisión de casos y de talleres de cocreación.

II. ANTECEDENTES

El Programa Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart) es un instrumento concursable, establecido por la Ley de Presupuestos de 1992. El Fondart es administrado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), desde su creación (el 23 de agosto de 2003, Ley nº 19.891). El CNCA convoca a concursos públicos anualmente para asignar los recursos del Fondo a través de sus distintas líneas de financiamiento. Este Fondo financia —total o parcialmente— programas, actividades e iniciativas de fomento, realización, difusión y conservación de las artes, el patrimonio cultural, el desarrollo de las culturas locales, la infraestructura cultural, la formación profesional y el mejoramiento de competencias laborales de artistas y agentes culturales, además del desarrollo institucional y el fomento de la asociatividad de creadores y gestores, las actividades de comunicación y extensión artística, así como proyectos de investigación.

La Secretaría Ejecutiva del Fondart solicitó realizar una consultoría para el rediseño del concurso de Fondart Nacional, basada en un diagnóstico de sus principales problemas, que permita proponer mejoras al concurso nacional en su estructura, focalización, procesos, ámbitos, resultados esperados, seguimiento y evaluación.

Se busca que este diagnóstico —así como la propuesta de solución— sean cotejados por diferentes actores. Este proceso se llevará a cabo bajo un método de cocreación, donde toda la tipología de actores involucrados en el Fondart podrá participar del proceso creativo de la propuesta de solución. Esta propuesta de rediseño podrá comenzar a implementarse en el concurso de 2017.

La documentación existente a la fecha, se compone de diferentes diagnósticos sobre el Fondart y sus áreas de financiamiento, incluyendo reportes de la Dipres del Ministerio de Hacienda, demandas ciudadanas y artículos de opinión. El análisis de estas fuentes secundarias se ha complementado con información de fuentes primarias para el desarrollo de un análisis y diagnóstico de los problemas del concurso Fondart Nacional y Regional.

El Centro de Políticas Públicas y la Escuela de Diseño de la Pontificia Universidad Católica de Chile en una aproximación multidisciplinaria desde ámbitos innovadores de acción conforman el Laboratorio de Innovación Pública (LIP), el que tiene una vasta experiencia en el desarrollo de proyectos similares al de la presente asesoría. El equipo está conformado por abogados, antropólogos, sociólogos, ingenieros, artistas y diseñadores, estos últimos miembros del equipo de diseño de servicios de la Escuela de Diseño de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

III. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Desde 2003, Fondart ha sido gestionado por el CNCA. En estos últimos años el escenario sociocultural ha cambiado, y se ha observado la necesidad desde el mundo artístico y cultural de repensar y mejorar el concurso desde el acceso, la inclusión, la descentralización y la educación.

El problema de investigación consiste en determinar los desafíos de estructura, focalización, modelo de gestión, resultados esperados e indicadores de seguimiento que requiere abordar el rediseño del Fondart para efectos de mejorar su acceso, inclusión, descentralización y educación.

IV. OBJETIVOS

El objetivo general de la consultoría consiste en elaborar un análisis, un diagnóstico y una propuesta integral de rediseño del concurso Fondart Nacional, contemplando una nueva estructura, focalización, modelo de gestión, resultados esperados e indicadores de seguimiento para su evaluación basado en criterios de acceso, de inclusión, de descentralización y educación.

Dentro de los objetivos específicos se encuentra:

- Examinar el macroproceso de los concursos Fondart Nacional y Regional, estableciendo y priorizando los problemas actuales, con foco en los siguientes aspectos: focalización en expresiones artísticas y culturales, cronograma de fases del concurso, proceso de admisibilidad, proceso y criterios de evaluación e idoneidad de evaluadores, seguimiento de impacto del fondo en sus beneficiarios directos e indirectos.
- Analizar modelos nacionales e internacionales de gestión de fondos concursables, identificando formas de enfrentar exitosamente las dimensiones a mejorar en el concurso entregadas por la Secretaría Ejecutiva del Fondart.
- Elaborar propuestas preliminares de rediseño del Fondart Nacional que contemplen su estructura, focalización, gestión interna y fases del concurso.
- Cotejar la propuesta preliminar de rediseño del Fondart Nacional seleccionada por la Secretaría Ejecutiva del Fondart con informantes claves.
- Generar una propuesta final de rediseño del Fondart Nacional y una batería de instrumentos para su ejecución.
- Crear un sistema de indicadores de seguimiento de gestión y resultados para evaluación del rediseño del Fondart, junto a una propuesta de estructura orgánica y operativa para llevarlo a cabo.

V. PROPUESTA METODOLÓGICA GENERAL DE LA CONSULTORÍA

La propuesta metodológica del Laboratorio de Innovación Pública (LIP) del Centro de Políticas Públicas y la Escuela de Diseño UC, se basa por una parte en el modelo de proceso creativo del “Doble Diamante” del Design Council, y por otra, en los métodos, técnicas e instrumentos del Diseño de Servicio, que buscan redefinir el problema inicial con base en la ampliación de la fase de *needfinding* (o detección de necesidades) para potenciar la fase de cocreación, prototipado y testeado de la solución.

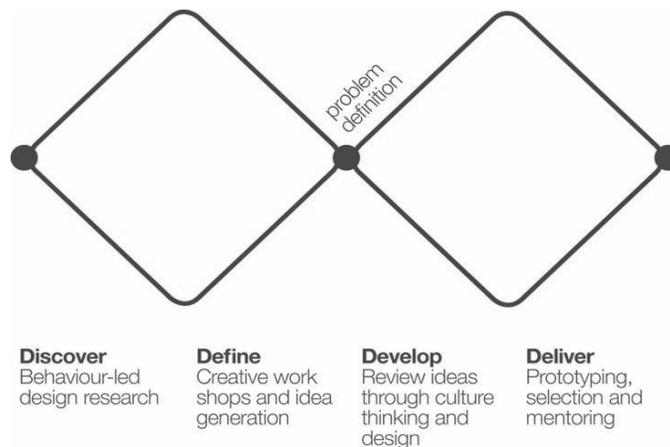
El Diseño de servicios es una disciplina que ayuda a innovar y/o mejorar servicios para hacerlos más útiles, usables, deseables para sus usuarios y eficientes y efectivos para las organizaciones. Es un campo nuevo en la disciplina del diseño, holístico, multidisciplinario e integrador¹⁰ que ha sido utilizado en diversos países alrededor del mundo, como un enfoque pertinente y una metodología eficiente y efectiva para el desarrollo de servicios públicos.

Por su parte, el Design Council es una organización que asesora al Gobierno británico y cuyo objetivo es mejorar la vida de las personas mediante el uso del diseño. Esta organización ha modelado el proceso creativo guiado por el diseño, instalándolo como una metodología útil y pertinente para el diseño de servicios en todo ese país.¹¹ El Design Council, a partir de esta metodología, ha desarrollado diversos proyectos para el Gobierno británico y ha logrado la cuadratura entre dos objetivos de primer orden, a menudo vistos como mutuamente excluyentes: la reducción del gasto del Estado y la mejora de la experiencia de los ciudadanos. El “Doble Diamante” del Design Council, plantea que hay cuatro fases: Descubrir, Definir, Desarrollar y Entregar.

¹⁰ Moritz, S. (2005) Service Design: Practical access to an evolving field. Londres, Inglaterra [s.n]

¹¹ <http://www.designcouncil.org.uk/>

Figura 1. Double Diamond, Design Council



Fuente: <http://www.designcouncil.org.uk/>

Desde esta mirada pública, Sharing Experience Europe (SEE)¹² explica, en su publicación *Design for Public Good*, que el diseño de servicios trae diversos beneficios al desarrollo de políticas, proyectos e instrumentos públicos por las siguientes características:

- Proceso proyectual centrado en el ciudadano: se diseña desde el inicio identificando y pensando en las necesidades del usuario, luego, se trabaja con ellos y los proveedores del servicio en un proceso de codiseño y soluciones de prueba. Esto significa que la solución ofrecida no solo funciona para las personas afectadas, sino para todos los agentes involucrados y aquellos que deben aplicar las medidas diseñadas.
- Proceso proyectual centrado en la necesidad fundamental: la metodología de diseño permite replantear el tema de estudio en términos del mundo real, las condiciones de los servicios y la política que buscan afectar, considera las necesidades de las personas en las soluciones.
- Proceso proyectual centrado en la tangibilidad dinámica: Este proceso de diseño hace a los problemas tangibles y los datos visualizables con bocetos y diagramas que rápida y claramente pueden transmitir las relaciones entre los elementos y que pueden ser fácilmente alterados. Más adelante en el proceso, los prototipos permiten que la gente vea cómo funcionan las soluciones y probar alternativas.
- Proceso de diseño centrado en el “*rapid prototyping*” o la creación de prototipos

¹² Sharing Experience Europe (SEE) es una red de once países europeos que comparten conocimientos y experiencias sobre cómo el diseño se puede integrar en las políticas regionales y nacionales para impulsar la innovación, la sostenibilidad, el desarrollo social y económico.

de bajo riesgo: las pruebas del proceso de diseño de soluciones se generan por medio de prototipos (ensayos) de bajo coste, en pequeña escala inicialmente. Bajo esta premisa, se entiende en esta etapa el fracaso como "fracaso inteligente", que permite a las soluciones que se mejoren y se reduzca el riesgo.

- Proceso de diseño guiado por equipos interdisciplinarios: la metodología ofrece maneras muy eficaces de incorporar diversas disciplinas y profesionales que son relevantes en el marco del problema y poseen una amplia gama de técnicas probadas para ayudar a los equipos a colaborar.
- Proceso de diseño centrado en los extremos: el diseño de servicios prevé y tiene en cuenta los extremos de la sociedad, los grupos minoritarios y vulnerables, contribuyendo con soluciones más innovadoras e inclusivas que buscan cubrir una amplia gama de usuarios y escenarios.

El uso de esta aproximación permite una apropiación más efectiva de los proyectos en las instituciones u organizaciones en las cuales se implementan. Los cambios operacionales, de gestión y culturales que se requieren para la puesta en marcha de un rediseño o nuevo servicio orientado a las políticas públicas, son absorbidos de mejor manera cuando los agentes involucrados han participado activamente, no solo en la fase de implementación, sino que también y, por sobre todo, en las fases de creación de la solución, de testeo y rediseño de la solución.

Coherente con lo anterior, la metodología utilizada por el LIP, innova su forma de trabajar el rediseño del Fondart al promover la participación activa de todos los usuarios involucrados en este proceso, es decir, incluyendo la experiencia de los postulantes seleccionados y no seleccionados, evaluadores y jurados, coordinadores de área artísticas, funcionarios de la Secretaría Ejecutiva del Fondart y funcionarios del CNCA. Estos actores, no solo entregan información, sino que analizan, discriminan y priorizan la información. Es decir, participan activamente en la detección de los problemas u oportunidades, en la definición del problema, y en el desarrollo e implementación de la solución.

Esta reinterpretación de la problemática, abre el espacio, tanto a nuevos enfoques del problema ya detectado, así como a nuevos componentes del problema no detectados anteriormente. Lo anterior, redundo en la configuración de nuevas posibilidades de solución.

Figura 2. Generación de soluciones innovadoras



Fuente: LIP (2015).

Desde un punto de vista institucional, este enfoque metodológico, también representa una ventaja comparativa respecto de otros métodos. La oportunidad de escuchar a todos los actores en un contexto propositivo y de colaboración le permite a la institución resignificar su rol en el proceso del rediseño del Fondart. Escuchando a los usuarios desde una perspectiva etnográfica, la institución puede empatizar con ellos y focalizar las necesidades de mejora, visualizando de qué forma la institución puede responder a estas necesidades.

La propuesta metodológica para el rediseño del Fondart contempla las siguientes etapas:

Figura 3. Etapas de la propuesta metodológica para el rediseño del Fondart



Fuente: Figueroa, Mollenhauer, Rico (2015)

- **Identificar y comprender:** Entender profundamente al usuario del Fondart, así como a los que diseñan y ejecutan el instrumento. En esta fase, el equipo de desarrollo debe interiorizarse, además, de la cultura, operación, espacio, alternativas y metas del servicio. Además, se analiza información de fuentes primarias y secundarias respecto al caso y antecedentes y referentes que puedan iluminar en torno al problema y la propuesta de solución
- **Analizar y problematizar:** En esta fase, la información recogida se analiza y, a través de bocetos, diagramas y mapas, se establecen relaciones entre los

componentes. Se trata de filtrar, ordenar y sistematizar la información recolectada desde el pensamiento creativo, y estableciendo el problema de diseño que impacta en el servicio, en sus procesos y en la relación con los usuarios.

- **Conceptualizar y formalizar:** En esta fase, frente al problema identificado, se inicia un proceso de cocreación a partir de la integración de los actores relacionados directa e indirectamente con el servicio, definiendo los atributos conceptuales (emergencia de nuevos conceptos) y formales (materialización a pequeña escala) que las propuestas de solución deben contener. Estas propuestas van aumentando en complejidad por la iteración propia del proceso de diseño y se expresan en prototipos.
- **Testear e iterar:** En esta etapa, las ideas, conceptos y propuestas desarrolladas, se ponen a prueba para lograr un resultado de calidad y con la menor incertidumbre posible. Se trata de un proceso iterativo donde la experiencia adquirida va complejizando progresivamente la propuesta y sus prototipos. El mayor desafío en esta etapa es lidiar con la intangibilidad de los servicios. Bajo este contexto se entiende el fracaso como "fracaso inteligente", ya que la iteración de prototipos (ensayos) de rápida implementación y bajo costo permite que las soluciones se mejoren y se reduzca el riesgo en la implementación.
- **Implementar y evaluar:** En esta etapa, la propuesta anteriormente testeada y aprobada debe ser definida en detalle para una correcta comunicación y su implementación. Por definición, la implementación de un proyecto de diseño de servicios involucra cambios conductuales tanto en los usuarios como en los proveedores del servicio. Por ello, es fundamental generar la comunicación de los conceptos de forma clara y replicable para terceros. Se generan indicadores y formas de medición que permitirán luego evaluar el éxito de la propuesta. Adicionalmente, esta etapa contempla el darle continuidad a los procesos iniciados en las fases anteriores, de manera de ir corrigiendo eventuales problemas y de introducir las mejoras correspondientes.

Finalmente, un proceso de rediseño enfocado en la creación de prototipos de prueba con el fin de disminuir el riesgo en la implementación de la solución final, pone al Fondart a la par de las instituciones públicas de países desarrollados. El proceso iterativo de prototipado de soluciones y testeo de las mismas con los usuarios, permite evaluar anticipadamente y a pequeña escala, aquello que puede funcionar y aquello que no.

VI. METODOLOGÍA DE LA ETAPA DESARROLLADA EN EL INFORME 2

La metodología del LIP, considera a los usuarios en todas las fases del proceso creativo. El hecho que todos los actores sean involucrados activamente desde la fase de *needfinding* (o búsqueda de necesidades) es una ventaja respecto de otras metodologías, ya que la experiencia de todos los agentes del ecosistema del Fondart es sistematizada aportando información relevante en la definición del problema. Usualmente los usuarios son considerados en la fase de implementación de la solución, por lo que la retroalimentación de los usuarios ocurre solo una vez que la solución está definida, y en la mayoría de las veces hasta implementada.

Desde el punto de vista del proceso creativo de una política pública y sus instrumentos, este enfoque metodológico permite que exista una mayor empatía con los actores involucrados y entre ellos mismos, así como también, una mirada sistémica del contexto en el que se inserta el fenómeno estudiado, permitiendo también profundizar en la dimensión humana del problema, gracias a la aproximación etnográfica del fenómeno. En esta fase se ha privilegiado la profundidad de la información recogida, utilizando técnicas como los grupos focales y las entrevistas en profundidad, por sobre otras metodologías como las encuestas donde lo importante es el tamaño de la muestra y las conclusiones cuantitativas que se pueden obtener.

Desde esta perspectiva, el presente informe recoge el trabajo metodológico correspondiente a: etapa 1 de la metodología general propuesta por el equipo consultor, correspondiente a “identificar y comprender” el Fondart como proceso y las necesidades y aspiraciones de los participantes como actores relevantes (*stakeholders*) y, parcialmente, a la etapa 2, correspondiente a “analizar y problematizar” el caso con el objetivo de focalizar el problema de diseño estableciendo relaciones entre los componentes a través de bocetos, diagramas y mapas.

Figura 4. Avances del presente informe en las etapas de la propuesta metodológica para el rediseño del Fondart



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Figueroa, Mollenhauer, Rico (2015)

Dada las características iterativas de la metodología de diseño de servicios, en el

presente informe se han abordado la etapa 1 y etapa 2 para elaborar la hipótesis inicial de trabajo con la cual se desarrollarán los talleres de cocreación correspondientes a la etapa 3.

1. EMPATIZAR PARA IDENTIFICAR Y COMPRENDER EL “VIAJE” DEL FONDART

Durante el mes de noviembre se realizaron cinco grupos focales en los cuales se convocaron un conjunto de actores participantes del Fondart. Las bases de datos fueron proporcionadas por el Fondart.

Tabla 1. Participantes Grupo Focal Consultoría

Fecha/hora	Grupo Focal	Participantes del grupo focal	Ver pauta en anexo nº
Martes 10/11 (15:30)	1	Funcionarios CNCA y secretaria ejecutiva Fondart	1
Viernes 13/11 (9:30)	2	Funcionarios CNCA y Fondart regional	2
Miércoles 18/11 (20:00)	3	Postulantes seleccionados y no seleccionados	3
Miércoles 18/11 (20:00)	4	Evaluadores y jurados	4
Martes 24/11 (9:30)	5	Coordinadores y profesionales de apoyo de áreas artísticas	5

Cada grupo focal fue constituido por una muestra de los siguientes actores:¹³

- Grupo focal 1: funcionarios del CNCA y Secretaría Ejecutiva Fondart. Este grupo incluye a los siguientes actores: Encargados de proceso Ventanilla Abierta, encargados de procesos Fondart Nacional, funcionarios actuales y ex funcionarios encargados y/o profesionales de apoyo de áreas artísticas, sin importar su condición contractual (planta, contrata y honorarios), funcionarios responsables o agentes relevantes que participen del desarrollo del concurso Fondart, sin importar su condición contractual, de las siguientes unidades del CNCA: Depto. RR.HH., Depto. de Fomento, Depto. de Planificación y Presupuesto, Depto. Jurídico, Depto. de Administración General, Sección de Tecnologías, Direcciones Regionales, Depto. de Comunicaciones, evaluadores, admisores y secretarios de acta.
- Grupo focal 2: funcionarios CNCA. Este grupo incluye a los encargados del proceso Fondart Regional.

¹³ Se adjunta el listado de participantes de cada grupo focal en el anexo número 7 de este informe.

- Grupo focal 3: postulantes seleccionados y no seleccionados.
- Grupo focal 4: evaluadores y jurados del Fondart de las diversas áreas artísticas.
- Grupo focal 5: coordinadores y profesionales de apoyo de las diversas áreas artísticas.

Para el desarrollo de las pautas que orientaron el trabajo con los cinco grupos focales se consideraron las siguientes fuentes secundarias:

- Sistematización de información de la fase previa a esta consultoría (opinión pública, reclamaciones al concurso, opiniones en encuentros participativos, estudios de nivel nacional y regional, focalización de fondos, entre otros), la que fue proporcionada por el CNCA.
- Diagnóstico del macroproceso (documento de carácter interno CNCA 2014). Diagnóstico desde el diseño del concurso hasta la evaluación, selección y cierre de proyectos.
- Informe nº 1. Rediseño Fondo de Cultura 2016-2017 (documento de carácter interno CNCA 2014). Diagnóstico de la plataforma, departamentos involucrados, convocatoria, entrega de resultados y propuestas de rediseño.
- Diagnóstico Fondart (Dipres, 2008).
- Informe de evaluación Fondart (Dipres, 2008).
- Informe de cumplimiento de compromisos Dipres al 30 de junio del 2014 (CNCA, 2014) Las pautas se encuentran recogidas en los anexos 1 a 5.

2. EL “VIAJE” DE LOS ACTORES PARTICIPANTES DEL FONDART

El “mapa del viaje del usuario” describe el recorrido de cada uno de los agentes vinculados a un servicio a través del tiempo. El instrumento pretende ir representando los diferentes puntos de contacto y caracterizando la interacción que se tiene con la actividad en cuestión.¹⁴ Es una expresión vívida pero estructurada de la experiencia. Su uso consiste en representar paso a paso la interacción, pero poniendo énfasis en el usuario y los flujos de información y evidencia física. Es una visualización sintética y gráfica de la o las experiencias.

Algunos de los beneficios del uso de este instrumento es que permite tener un

¹⁴ <http://www.servicedesigntools.org/> y This is service design thinking, Marc Stickdorn & Jakob Schneider.



panorama de los factores que influyen la experiencia del usuario y tener en primer plano su punto de vista. Es además capaz de identificar áreas problemáticas y oportunidades para la innovación. Por último, permite hacer comparativas diversas experiencias en el mismo lenguaje.

Como resultado de esta etapa fue posible:

- Establecer que hay tres tipos de actores que participan en el Fondart.
- Identificar las dinámicas que se presentan entre los tipos de actores.
- Modelar el viaje de cada uno de los tipos identificando cada una de las etapas.

Los actores del Fondart se pueden clasificar en tres tipos: actores internos, actores externos y actores de enlace. El primer tipo, interno, incluye a funcionarios del Fondart, tanto nacionales como regionales. El segundo tipo, externo, incluye a los postulantes y a quienes adjudican los fondos y se entienden como beneficiarios. Y el tercer tipo, de enlace, incluye a los coordinadores y profesionales de apoyo de cada área artística.

Figura 5. Tipos de actores del Fondart y sus dinámicas
 Tabla inicial construida según revisión bibliográfica

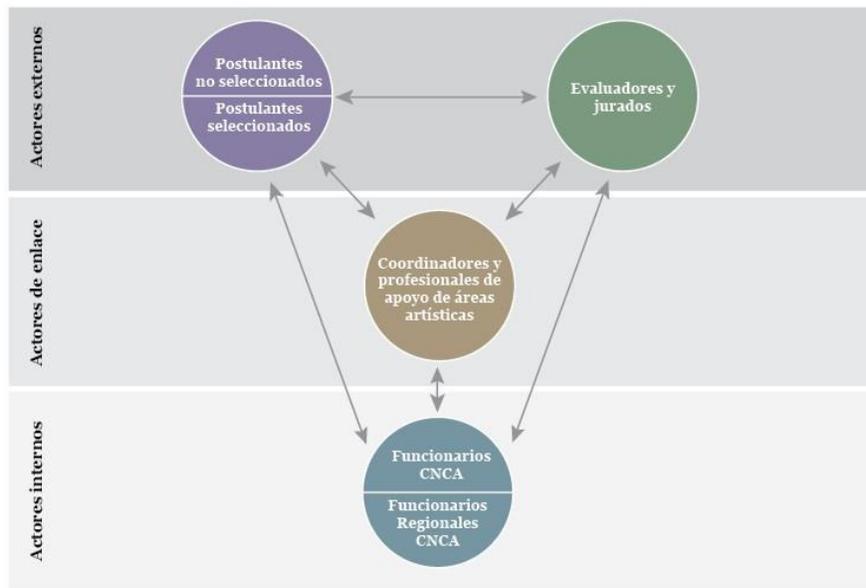
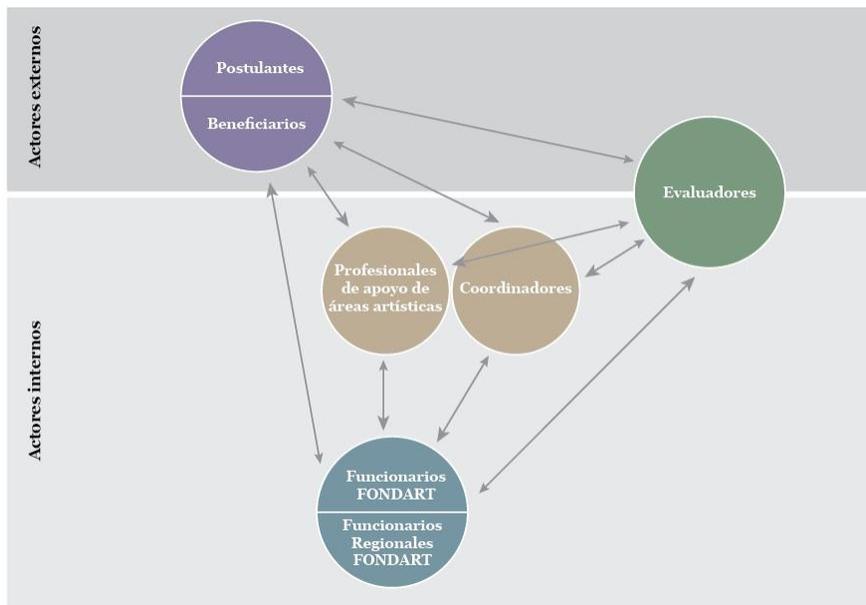


Tabla ajustada según comentarios de contra parte



Fuente: Elaboración propia.

Para determinar los “viajes” de cada uno de los actores, se consideró como hipótesis de trabajo el Mapa de Procesos Fondart proporcionado por la Secretaría Ejecutiva los cuales se distribuyeron a los participantes durante los grupos focales (anexo 6).

Los actores reconocieron las siguientes etapas y subetapas:

Tabla 2. Los viajes de los actores, sus etapas y subetapas

Mapa del viaje | Funcionarios CNCA

Planificación estratégica	Diseño de concurso	Postulación	Evaluación	Ejecución y seguimiento
---------------------------	--------------------	-------------	------------	-------------------------

Mapa del viaje | Funcionarios regionales CNCA

Planificación estratégica	Diseño de concurso	Postulación	Evaluación	Ejecución y seguimiento
---------------------------	--------------------	-------------	------------	-------------------------

Mapa del viaje | Coordinadores y profesionales de apoyo de áreas artísticas

Planificación estratégica	Diseño de concurso	Postulación	Evaluación	Ejecución y seguimiento
---------------------------	--------------------	-------------	------------	-------------------------

Mapa del viaje | Evaluadores y jurados

Postulación	Asignación de proyectos a evaluar	Evaluación individual	Evaluación colectiva	Reunión proyectos admisibles en apelación	Revisión proyectos que apelan a evaluación
Invitación					

Mapa del viaje | Postulantes seleccionados y postulantes no seleccionados

Apertura del concurso	Postulación	Admisibilidad	Evaluación	Selección y firma de convenio	Ejecución y seguimiento
-----------------------	-------------	---------------	------------	-------------------------------	-------------------------

Fuente: Elaboración propia.

3. EL “VIAJE INTEGRADO” DE LOS ACTORES DEL FONDART

El “mapa del viaje integrado de los usuarios”, describe el recorrido de cada agente vinculado al servicio lo que permite hacer comparaciones de las diversas experiencias en el mismo espacio temporal. Esto permite integrar las experiencias y comprender el rol que cada grupo de actores cumple.

En el caso de los “funcionarios Fondart Nacional y Regional” y de los “coordinadores y profesionales de apoyo de áreas artísticas”, todos en su calidad de actores internos, reconocieron los procesos y sub-procesos y validaron el modelamiento realizado desde el Fondart como una representación del proceso. En el caso de los “evaluadores y jurados” y “postulantes seleccionados y no seleccionados”, estos identificaron una serie subprocesos desde la vivencia externa del proceso, por lo que reconocieron solo una parte del Mapa de Procesos Fondart.

Tabla 3. El viaje integrado de los actores del Fondart

Postulantes seleccionados y postulantes no seleccionados		Apertura del concurso	Postulación	Administración	Evaluación	Selección y firma de ejecución	Ejecución y seguimiento
Evaluadores y jurados			Postulación				
			Invitación	Asignación de proyectos a evaluar	Elaboración del listado	Elaboración del listado	
					Revisión proyectos a diseñar en aplicación		
					Revisión proyectos que ingresan a evaluación		
Coordinadores y profesionales de apoyo de áreas artísticas							
Planificación estratégica	Diseño de concurso	Postulación			Evaluación		Ejecución y seguimiento
Funcionarios CNCA Funcionarios regionales CNCA							
Planificación estratégica	Diseño de concurso	Postulación			Evaluación		Ejecución y seguimiento

Fuente: Elaboración propia.

4. “GUIONES” DEL SERVICIO FONDART

El Diseño de Servicio, en su instrumento *blueprint* reconoce tres componentes: guion experiencial, guion logístico y línea de visibilidad. El primero, guion experiencial, describe las actividades que el usuario realiza, articula las emociones positivas o negativas que vive el usuario, y se ubica en el “frente” del servicio respecto del usuario (*frontend*). El segundo, guion logístico, articula los componentes relacionados con la logística del servicio que permiten que el servicio sea entregado y se ubica en la “trasera” del servicio respecto del usuario (*backend*). El tercer componente, la línea de visibilidad, es la interfaz que vincula a las partes, le da forma y vida a la interacción, materializando el servicio

Por las características del Fondart, el *blueprint* se compone de cuatro guiones, tres

líneas de visibilidad, y cuatro niveles de interacción del Fondart con sus actores claves o *stakeholders*. Estos componentes son:

- Guion experiencial del postulante en el nivel 1.
- Guion experiencial de los evaluadores y jurados en el nivel 2.
- Guion logístico de enlace de los coordinadores en el nivel 3.
- Guion logístico de los funcionarios del CNCA y Fondart en el nivel 4.

Figura 6. Guiones del viaje Fondart



Fuente: Elaboración propia.

Así, mientras que postulantes, evaluadores y jurados son partes de la “experiencia” Fondart, los coordinadores y profesionales de apoyo de áreas artísticas, y funcionarios Fondart actúan como parte de la “logística”.

Las líneas de visibilidad de cada uno de los niveles, es el espacio donde se juega la factibilidad del concurso, y contiene las actuaciones (normativas, políticas, programas e instrumentos), materializando las dinámicas del Fondart.

5. LOS “PUNTOS DE QUIEBRE” DEL “VIAJE” DEL FONDART

El último componente del “viaje” son los “puntos de quiebre” del servicio. Tanto los actores “internos”, “externos” y “de enlace”, reconocieron la presencia de “facilitadores” y “obstaculizadores” del proceso, siendo estos últimos, los de mayor relevancia para ellos, por lo que se en este punto se concentra la mayor atención en la discusión de los grupos focales. Estos obstaculizadores han sido identificados y tratados en profundidad



en el punto 6 del presente informe y puntos siguientes y se espera que estos sean validados por los actores durante los primeros talleres de cocreación de la etapa 3. A continuación, se procederá a trabajar en el diseño de la propuesta de solución. Los resultados de la etapa 3 serán presentados en el Informe 3.

VII. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL MACRO-PROCESO DE LOS CONCURSOS FONDART NACIONAL Y REGIONAL

El macroproceso de los concursos nacional y regional del Fondart contempla cinco etapas principales:

- Planificación estratégica.
- Diseño de concurso.
- Postulación.
- Evaluación.
- Ejecución y seguimiento.

Figura 7. Etapas macroproceso del Fondart



Fuente: Elaboración propia.

En esta sección se presenta un diagnóstico del macroproceso del Fondart, elaborado en base a la metodología antes descrita y que se estructura en base a un análisis de brechas, centrado en las deficiencias y obstaculizadores identificados en las diversas etapas y subprocesos. El análisis de brechas permitirá orientar adecuadamente las siguientes etapas de esta consultoría para el rediseño del Fondart.

1. ANTECEDENTES LEGALES

El Fondart se encuentra normado por la Ley nº 19.891/2003 y el Decreto nº 144/2011 el cual define la última modificación a su Reglamento. A continuación, se resumen los principales aspectos de ambos instrumentos legales que definen el marco normativo en el cual opera el Fondo. Es importante tenerlos en consideración para entender durante el análisis y diagnóstico aquellos aspectos que dependen de definiciones legales y aquellos que no.

a. Ley nº 19.891

Crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes cuya misión es promover un desarrollo cultural armónico y equitativo entre los(as) habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional, así como de la preservación, promoción y difusión del patrimonio cultural chileno, adoptando iniciativas públicas que promuevan una participación activa de la ciudadanía en el logro de tales fines.

El objeto del Consejo es apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de estas en la vida cultural del país (Ley 19891) y tiene como principio básico la búsqueda de un desarrollo cultural armónico y equitativo entre las regiones, provincias y comunas del país.

El Consejo cuenta con un Directorio conformado por:

- El Presidente del Consejo, quien tendrá el rango de Ministro de Estado y será el jefe superior del servicio.
- El Ministro de Educación.
- El Ministro de Relaciones Exteriores.
- Tres personalidades de la cultura que tengan una reconocida vinculación y una destacada trayectoria en distintas actividades.

Este directorio cumple cuatro funciones específicas en materia del Fondart:

- Aprueba el plan de trabajo.
- Propone los proyectos de ley y actores administrativos necesarios para la aplicación de las políticas culturales.
- Resuelve la distribución de recursos del Fondart.
- Designa a los Comités de Especialistas y jurados a cargo de la selección y adjudicación de proyectos y becas del Fondart

A nivel regional, la institucionalidad que administra el Fondart está conformada por:

- Consejo Regional.
- Comité Consultivo Regional.
- Director Regional.



El Consejo Regional y el Comité Consultivo Regional cumplen funciones espejo a la de sus equivalentes nacionales.

El Fondart se desglosa, a lo menos en las líneas específicas de funcionamiento listadas a continuación, el Directorio, puede definir otras líneas de funcionamiento:

- Fomento de las Artes.
- Desarrollo Cultural Regional.
- Conservación y Difusión del Patrimonio Cultural.
- Desarrollo de las Culturas Indígenas.
- Desarrollo de Infraestructura Cultural.
- Becas y Pasantías.

Se define además que los criterios de evaluación de los proyectos que establezca el reglamento deberán incluir, a lo menos, la calidad de la propuesta, el impacto y la proyección artístico y cultural del proyecto, y los aportes privados, cuando corresponda. Las bases de cada concurso determinarán los ponderadores de evaluación de cada uno de los criterios (art. 33).

b. Decreto nº 144/2011

El reglamento define el objeto del Fondo como financiar total o parcialmente proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, difusión y conservación de las artes y el patrimonio cultural en sus diversas modalidades y manifestaciones.

El reglamento define las etapas del concurso: convocatoria, recepción, evaluación, selección y la comunicación de resultados. Es importante resaltar que estas etapas no se condicen con aquellas contenidas en el macroproceso Fondart necesario para llevar a cabo el concurso.

Otro aspecto relevante definido en el Reglamento es que son los Comités Consultivos Nacionales y los Comités Consultivos Regionales los proponen al directorio los evaluadores y jurados (art. 9).

Se contempla además la posibilidad de determinar contenidos diferenciados para concursos nacionales y regionales, sin determinar que exista obligatoriedad de dividir el concurso en dos partes (art.5)

2. ETAPA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Esta etapa consiste en la elaboración de la planificación estratégica del Fondo, el que incluye el subproceso de diseño y elaboración de los instrumentos de planificación, los que guiarán la implementación del concurso Fondart durante el año correspondiente. Las definiciones alcanzadas en esta etapa se ven reflejadas en la elaboración del Plan de Acción, Plan de Gestión y Plan de Trabajo del año, los que son propuestos por la Secretaría Ejecutiva y aprobados por las autoridades del Consejo Nacional de Cultura y las Artes.

La definición del Plan de Acción constituye el hito más importante de esta etapa ya que el documento plasma los acuerdos llegados en materia de: propósito del programa, vinculación con el programa de gobierno, componentes y estrategias de intervención, estimación de recursos para el año en curso y los subsiguientes, metas de producción, estrategia de intervención, articulaciones con otras iniciativas, beneficiarios, hitos por trimestre e indicadores de seguimiento y monitoreo.

Esta etapa es responsabilidad de la Secretaría Ejecutiva, la cual solicita información a funcionarios Fondart Nacional y Regional y de las unidades de apoyo del CNCA.

Si bien actualmente esta etapa vincula a un número reducido de actores involucrados directamente con el Fondart, es identificada como crítica por todos los entrevistados. Existe un diagnóstico compartido que esta etapa presenta limitaciones que impactan de forma negativa en el resto del proceso.

a. Subproceso diseño y planificación de instrumentos de planificación

Principales hallazgos subproceso diseño y planificación de instrumentos de planificación	
Temas estratégicos (análisis macro)	<p>Falta de orientaciones estratégicas sobre la política cultural, el Fondart y de una clara vinculación entre ambos</p> <p>Falta de claridad entre el concurso Fondart Nacional y el Regional</p>

Temas operativos (meso análisis)	<p>Las funciones y procesos para la administración del Fondart no se encuentran claramente definidos, incluyendo la falta de coordinación entre departamentos, tiempos y responsabilidades y del presupuesto operativo</p> <p>Cambios constantes en nivel directivo y en equipos generan rediseños permanentes del Fondart</p> <p>Escasa coordinación entre el nivel central y regional en la planificación, diseño y administración del Fondo.</p>
----------------------------------	---

i. Falta de orientaciones estratégicas sobre la política cultural, el Fondart y de una clara vinculación entre ambos

El objeto del Fondart es financiar, total o parcialmente, proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, difusión y conservación de las artes y el patrimonio cultural en sus diversas modalidades y manifestaciones, con exclusión de aquellas materias cubiertas por la Ley n° 19.227, de Fomento del Libro y la Lectura (art. 28, Ley n° 19.891 y art. 1, Decreto n° 144/2011).

Esta definición general debería constituir un facilitador, en la medida que permite al CNCA, a través de la Secretaría Ejecutiva, adecuar el uso del instrumento al cumplimiento de las orientaciones estratégicas que se determinen.

Sin embargo, a la fecha, los actores involucrados identifican que esta adecuación no se lleva a cabo durante la planificación estratégica. El Fondart se percibe como un instrumento desvinculado de la política cultural y sin una clara relación con el resto de iniciativas que lleva a cabo el Gobierno en este ámbito.

Los actores manifiestan que la generalidad del objeto y propósito del Fondart es un obstaculizador constante a lo largo del macro proceso. Al no tenerse claridad de lo que se quiere lograr con la adjudicación de los fondos, no existen definiciones y criterios claros en materia de diseño de concurso, definición de público beneficiario, postulación, evaluación y seguimiento, dando espacio para ambigüedades y diferencias en los criterios de interpretación. De forma recurrente y desde todos los grupos de actores involucrados se destaca los problemas que esto genera.

Los evaluadores, por ejemplo, indican que no reciben orientación sobre cómo debe vincularse el Fondart a la política de cultura, por lo que existen casos donde se seleccionan proyectos que se contradicen con los objetivos de la política:

Siendo evaluador nunca nos llegó un documento sobre lo que estaba pasando en la realidad de cada disciplina en el sector, mirado desde el punto de vista de cada área del Consejo, y cuáles eran las políticas y los programas que tenía cada una de esas áreas. Porque pasan cosas bien particulares... pareciera que se seleccionan proyectos que están yendo para el lado



contrario de hacia dónde van las políticas y los programas de cada una de las áreas, como que van en contradicción (Participante 10. Grupo Focal Evaluadores).

El equipo de Coordinadores de área, el grupo de postulantes y de evaluadores manifestaron que esta indefinición genera además un problema en la focalización de los beneficiarios. Esto dificulta a su vez el establecimiento de metas de cobertura, criterios claros para la definición de líneas, la evaluación de proyectos y el seguimiento de la contribución de los adjudicados.

Falta definir un público objetivo, porque los fondos no son para todo el mundo. ¿Qué es lo que queremos financiar y quiénes son los que vamos a financiar? Falta una mirada estratégica en términos comunicacionales que no se ha hecho ni pensado nunca (Participante 10. Grupo Focal Coordinadores de área).

Un tema importante es que tiene que ver con delimitar para quienes va dirigido este concurso, es una cuestión estratégica política y de otra índole porque simplemente para bien o para mal, las bases permiten que Jumbo y Líder se ganen un Fondart si quieren... Entonces, realmente hay que hacer un pensamiento crítico-político hacia quienes está pensado el Fondart, para quiénes está orientado (Participante 3. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

Hay algo, que tiene que ver con el impacto, pero que tiene que ver en el fondo, que me pasa siempre con todos los proyectos, ¿cuán público es lo que se está presentando y cuán privado? No sé si será como en arquitectura que el límite es bien difuso, pero de repente uno está evaluando proyectos que dices “pero, ¿cuál va a ser el impacto que esto va a tener en la ciudadanía?”. Porque en el fondo estamos manejando platas que son públicas. Me parece que ahí tiene que haber una definición por parte de Fondart, ¿dónde están los límites?... Creo que ahí tiene que haber una separación entre distinguir netamente qué es lo público del proyecto que estás evaluando y por qué el Estado tiene que dar plata para ese proyecto (Participante 4. Grupo Focal Evaluadores).

El Plan de Acción, documento donde se define el propósito y componentes del Fondart,

es el instrumento identificado mediante el cual se debería orientar el uso del Fondo como instrumento para lograr los objetivos de la política cultural del país. El propósito del Fondart se definió cuando este fue creado (1992) como “el incrementar la oferta de bienes y servicios artísticos y culturales de calidad, producidos por artistas y agentes culturales de las áreas que no constituyen industria” (Plan de Acción, 2016) y no ha sido modificado desde entonces. Los componentes del Fondart se actualizaron en 2011, dividiéndose en tres: i) Estudios y Difusión, ii) Proyectos Ámbito Nacional y iii) Proyectos Ámbito Regional, sin actualizarse el propósito.

Actualmente está decidido un propósito, pero los componentes no están identificados como corresponde... los componentes son el concurso nacional, regional y otro de difusión y estudios y la verdad es que eso a nosotros, no nos dice nada porque esos componentes, no son medibles (Participante 1. Grupo Focal Directivos Nacional).

El instrumento con el que se podría adecuar el objeto general de forma estratégica y que permitiría generar claridad y alineación de criterios no se ha usado a la fecha con ese fin. La Secretaría Ejecutiva del Fondart ha identificado este problema como tema prioritario y se encuentra trabajando en una propuesta de rediseño de forma concertada con la alta dirección del CNCA.

El objetivo es reformular el propósito y componentes del Fondo durante el primer trimestre de 2016, lo que queda reflejado en el documento Informe nº 1. Rediseño Fondo de Cultura 2016-2017 donde se prioriza el “desarrollar políticas sectoriales de cultura que sirvan de fundamento para los diseños de concurso, en función de las brechas y la diversidad de instrumentos públicos existentes” (CNCA, 2014). Este proceso resultará fundamental para incorporar además los ejes estratégicos definidos por el CNCA El concurso ha incorporado los siguientes ejes estratégicos del CNCA en la operación del Fondo: acceso, inclusión, descentralización y educación.

ii. Falta de claridad sobre los objetivos específicos y criterios de los concursos Fondart Nacional y Regional

Actualmente la organización del concurso y la estructura orgánica y de trabajo del Fondart están estructuradas en torno la distinción que se lleva a cabo entre los concursos Fondart Nacional y Fondart Regional.

A pesar de la importancia que esta distinción tiene para la operación del Fondo, los actores involucrados manifiestan que no existe una definición clara sobre los objetivos de cada uno de ellos y los criterios para la consideración y evaluación de proyectos. Todos los grupos entrevistados identificaron esta limitación indicando que genera

problemas en materia de establecimiento de metas y de criterios de evaluación, así como en el proceso de postulación de beneficiarios.

A mi juicio, no está bien delimitado cuáles son los proyectos que efectivamente deben postular a Fondart Regional y cuáles son los que deben postular a Fondart Nacional, es un poco gris (Participante 7. Grupo Focal Directivos Nacional).

Cuando hablamos de Nacional o Regional, de lo único que hablamos es de la fuente de financiamiento, porque Fondart es uno solo. Es más, la deuda, la administración cuando hablamos de Fondart no está dividida en Fondart Regional- Nacional y Fondart, entonces es el mismo Fondo y claro...parece ser que el problema está en que cuando se quiere hacer la división, se trata como de dos fondos apartes y no lo son, es un Fondo, no se sabe cómo hacer. Se ocupan términos que son muy ambiguos... y queda muy abierto a cómo separar uno del otro, porque en realidad es el mismo Fondo (Participante 5. Grupo Focal equipos Regionales).

(...) hay una cultura en Fondart con respectos a las diferencias entre Nacional y Regional, pero es una cultura implementada por supuestos lamentablemente. No hay nada por escrito. No hay nada que diga “oye, el de Trayectoria Racional no es de Nacional” sino que es una cultura que se ha ido instaurando de acuerdo al “yo te digo, ¿qué les parece?” (Participante 1. Grupo Focal equipos Regionales).

Los documentos legales que norman el Fondart contemplan, entre otras, la posibilidad de establecer criterios diferenciados para concursos regionales y nacionales, sin especificar que esto sea parte constitutiva del Fondo. El Plan de Acción al definir los concursos Nacional y Regional como componentes y solicitar presupuesto de forma acorde los ha transformado en un eje estructural del funcionamiento del Fondo, pero sin establecer con claridad la justificación y definición detrás de esta definición.

Los informes de evaluación de la Dipres (2008) y Diagnóstico al Macro Proceso (2015) calificaron como insuficiente el diseño de los componentes del Fondart (Nacional y Regional), incluso el primero de ellos sugirió rediseñar los componentes del programa, privilegiando una clasificación basada en el tipo de bien que producen los proyectos por sobre una distinción de tipo regional/nacional.

La falta de claridad en torno a qué tipo de proyecto debe ser parte del Fondart Nacional o Regional tiene impacto sobre la evaluación de los mismos:

En el papel queda bonito decir que el Nacional tiene impacto y por eso mi proyecto va a ser nacional, pero en la realidad a la hora en que los jurados evalúan los proyectos nacionales o del concurso regional, sobretodo de creación, los criterios que usan no consideran de ninguna manera la realidad regional. Entonces, un proyecto de creación regional es muy probable que salga trasquilado en una evaluación del nacional, por lo tanto, generalmente va a presentar su proyecto al concurso Regional, donde por otra parte se termina enfrentando a evaluadores y jurados que normalmente son sus pares y tiene el riesgo de que, si le caíste mal al evaluador, seguramente te pondrá mala nota al proyecto (Participante 7. Grupo Focal Coordinadores de áreas).

Los criterios y evaluadores del Fondart Nacional tienen poco conocimiento de la dinámica regional y por ende existe el riesgo que subvaloren las propuestas al no lograr contextualizarlas correctamente. Por otra parte, el Fondart Regional tiene su propio proceso de evaluación a escala y con evaluadores por región. Si bien esto asegura la contextualización, se identifica un potencial riesgo en un posible conflicto de interés, generado por lo pequeño del círculo de postulantes y evaluadores en regiones.

Este problema afecta a su vez a los postulantes. Diversos actores manifiestan que actualmente la distinción entre fondos se hace en base a una “cultura establecida informalmente” que parece consistir que el Fondo Nacional es para aquellos artistas de mayor trayectoria.

(...) Después la gente lo entendió malamente como que regionales era para regiones y nacional era para Santiago. No es necesariamente así, tú puedes postular a Santiago con un proyecto regional. Eso ha generado en que lo que termina ocurriendo, y te lo digo como postulante y como evaluadora, es que hay artistas de mucha trayectoria que terminan postulando a fondos regionales porque no necesitan tanta plata a su proyecto y tienen mucha ventaja competitiva frente a otros postulantes que están en el área regional y claramente son postulantes más emergentes. Entonces, hay se genera confusión (Participante 3. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

Esta definición informal genera autoselección en la postulación y tiene impactos negativos en la cobertura geográfica de los proyectos adjudicados, fenómeno que afecta

particularmente al concurso Fondart Nacional lo que se evidencia en el alto porcentaje de estos que se concentran en la región Metropolitana y Valparaíso.

iii. Las funciones y procesos para la administración del Fondart no se encuentran claramente definidos, incluyendo la coordinación entre departamentos, tiempos, responsabilidades y el presupuesto operativo necesario

Los actores identifican que los procesos para la administración del Fondo, y las funciones que deben cumplir los distintos niveles y unidades que lo operan no se encuentran claramente definidos. Este diagnóstico es consistente con señalado por el Diagnóstico al Macro Proceso (2015).

Para el macroproceso de fondos de cultura, debieran establecerse claramente las responsabilidades de quienes realizan cada una de las actividades involucradas, formalizándose ello en procedimientos, instructivos o manuales (especificando quién hace qué, cómo y cuándo). Una delimitación clara de roles y funciones permite reconocer tiempos, generar controles y evitar improvisaciones que pongan en riesgo el cumplimiento del objetivo (Diagnóstico al Macro Proceso. Pág. 7).

Si bien la recomendación realizada por la Dipres se llevó a cabo en 2008, la opinión de los actores entrevistados refleja poco avance en la materia. El problema fue mencionado de forma recurrente por tanto por el grupo de funcionarios nacionales, regionales y por los coordinadores sectoriales:

Más allá de tener las bases de la Ley, no hay evaluación, no hay procedimientos, o instructivos específicos para cada proceso o etapa (Participante 7. Grupo Focal Directivos Nacional).

Yo creo que falta participar en armar los procedimientos... armar formatos. Me imagino un libro que vaya con un anexo y si se modifica, se cambia y se deja un documento actualizado. Para así, no perder tanto tiempo explicando, porque cuando uno explica depende de la situación del otro, en cambio cuando queda escrito es más fácil (Participante 2. Grupo Focal Directivos Nacional).

(...) la relación de las áreas con el Fondart, me parece que no está claro el rol de las áreas artísticas como tales con el Fondart, es decir, para las áreas es

fundamental la participación en toda la fase de concurso y sobre todo para las evaluaciones y eso hoy no se está dando (Participante 6. Grupo Focal Coordinadores de área).

Depende de la voluntad personal, de cuántas veces fuiste a tocar la puerta a la oficina para que te pesquen (Participante 10. Grupo Focal Coordinadores de área).

Actualmente los procedimientos que rigen la administración del Fondo quedan principalmente determinados por los contenidos de las Bases del Concurso. Estas se transforman a la vez en las reglas de la convocatoria y en los procedimientos de administración del Fondo ya que los plazos y responsables dentro del CNCA se determinan en función de los acuerdos llegados en las bases.

La falta de procedimientos establecidos genera incertidumbre entre los profesionales vinculados a la administración de Fondart, dejando una serie de decisiones a discreción y voluntad de las personas. Se identifica una escasa coordinación entre departamentos y falta de claridad en los tiempos y responsabilidades del conjunto de actores vinculados al proceso. Esto se encuentra estrechamente ligado a la falta de procedimientos claros que asignen responsabilidad y establezcan mecanismos claros de interacción entre los múltiples actores internos y externos que participan de la administración del Fondo.

Falta de coordinación entre Departamentos, o sea, a alguien se le ocurre una idea y no la comunica a nadie. Ocurre también que no sabemos cuándo (otros departamentos) nos van a dar una respuesta (Participante 2. Grupo Focal Directivos Nacional).

Una vez más el diagnóstico que emerge en el contexto del Fondart 2015-2016 fue identificado en la evaluación llevada a cabo por el Diagnóstico al Macro Proceso en 2015:

No es posible identificar los tiempos y plazos (ya sean mínimos o máximos) para cada uno de los procesos y subprocesos levantados, según señalan las distintas fuentes de información el macroproceso general solo contempla una herramienta de gestión (carta Gantt) que permite una aproximación no vinculante de tiempos de ejecución de cada actividad o tarea, además de algunos plazos indicados en las bases y en la ley. A modo de ejemplo la elaboración de las bases del concurso no contempla un plazo para su diseño

y tampoco para su estructuración mediante una Resolución exenta (Diagnóstico al Macro Proceso, pág. 7).

Tanto los funcionarios del Fondart como los evaluadores manifiestan que, además de los problemas logísticos generados, la falta de procedimientos y funciones crean un clima de ausencia de responsabilidad sobre las decisiones que se toman en el marco del Fondart. Al no haber claridad sobre los roles de cada actor, existe la percepción de ausencia de responsabilidad sobre las consecuencias de las decisiones a las que se llegan. Esto se ve acrecentado debido a la naturaleza colegiada de muchas de estas y a la subcontratación de procesos claves como lo son la determinación de admisibilidad y la evaluación de los proyectos.

Creo que el Fondart está diseñado para que nadie se haga responsable de nada. Eso deriva en que el Fondart es visto como un instrumento de políticas públicas donde nadie se hace responsable, y tiene que ver con un mensaje transversal, que los evaluadores no somos personas que nos hacemos responsables, por nuestra situación contractual, por nuestra relación con el Fondart, por todo lo que implica eso. Si yo hago una mala evaluación y beneficio a alguien, nadie se hace responsable de eso. Si yo distribuyo sesenta millones de pesos, del dinero del tesoro fiscal de todos los chilenos, nadie se hace responsable por eso, si yo me equivoco en eso (Participante 8. Grupo Focal Evaluadores).

Tal vez el ejemplo más claro de la falta de claridad y coordinación en las funciones y procesos es que el equipo directivo del Fondart manifiesta no tener conocimiento sobre el presupuesto a su disposición para la administración del Fondo.

Específicamente el presupuesto, más allá del tema de los fondos, nosotros tenemos como punto crítico que, en el proceso, no conocemos el presupuesto operativo de los fondos (Participante 5. Grupo Focal Directivos Nacional).

Esta falta de información dificulta la toma de decisiones estratégicas sobre las actividades a llevar a cabo durante el año, ya que cada ítem que erogue gastos debe ser consultado de forma individual con el departamento a cargo de la administración de los recursos.

iv. Cambios constantes en nivel directivo y en equipos generan rediseños permanentes del Fondart

Los actores involucrados manifiestan que existe una alta rotación de personal en el nivel directivo del Fondart, específicamente en la Secretaría Ejecutiva y las jefaturas de área. Los cambios de personal a este nivel se traducen, con frecuencia, en cambios a nivel estratégico en las definiciones del concurso, el ejemplo más claro es la suma o modificación anual de las líneas de postulación.

No sé si es un tema de procedimientos, es un tema de... que entra y sale gente muy fácilmente, sobre todo a nivel de Jefaturas (Participante 8. Grupo Focal Directivos Nacional).

Como que no te puedes culturizar con el concurso, porque está en permanente modificación, ni siquiera en mejora, sino que va cambiando radicalmente y tampoco se nos informa (Participante 3. Grupo Focal equipos Regionales).

Si bien la apertura al cambio podría ser un facilitador de la innovación, el diagnóstico compartido es que los cambios no son provechosos ya que añaden incertidumbre sin resolver los problemas identificados previamente. Existe la percepción que las decisiones se toman de forma personalista y no como parte de un proceso de mejora consensuado y basado en el diagnóstico. Se manifiesta además que estos cambios tienen impactos particularmente negativos en un contexto de ausencia de procedimientos, funciones y responsabilidades claras.

Siento que año a año es un Fondart que se está re inventando, las líneas del Regional se van para allá; siento que hay un desorden sobre dónde se postula, a qué, cuándo (Participante 10. Grupo Coordinadores de área).

La rotación de jefaturas y los cambios asociados generan dificultades entre los funcionarios y usuarios del Fondart, ya que muchas veces son las personas que trabajan directamente con el público los que deben dar explicaciones por decisiones que pueden resultar inconsistentes o compromisos incumplidos:

La Secretaría Ejecutiva anterior dice “hagamos esto con ustedes” y llega una Secretaría Ejecutiva nueva y dice: “no, no lo vamos a ver”. Entonces, qué mensaje uno entrega al sector, porque a principio de año pude haber dicho “sí, haremos capacitaciones, haremos esto”; cambia el Secretario Ejecutivo y

no vamos a hacer nada (Participante 6. Grupo Focal Coordinadores de áreas).

Las consecuencias de la rotación frecuente de personal directivo se ven reflejadas en todas las etapas posteriores del concurso, generando una sensación de falta de continuidad y predictibilidad al accionar del Fondo.

v. Escasa coordinación entre el nivel central y regional en la planificación, diseño y administración del Fondo.

Si bien actualmente la división del concurso entre Fondart Regional y Nacional es uno de los ejes estructurales de su organización, existe escasa coordinación entre los funcionarios del nivel central y el regional para la administración del mismo.

Los funcionarios de ambos niveles manifiestan no sentir que están trabajando en equipo, y se percibe desde ambos niveles falta de confianza y escasa capacidad de coordinación. Los problemas generados se inician en la etapa de planificación estratégica y se manifiestan en todas las etapas del proceso.

En materia de planificación estratégica, las líneas del concurso nacional y regional se definen en el nivel central sin consulta a los funcionarios regionales, a cargo del concurso. Los funcionarios regionales muchas veces conocen los contenidos de las bases, y por ende la especificidad del concurso, al mismo tiempo que los postulantes cuando las bases son hechas públicas. Si bien su trabajo se ve directamente afectado por el documento, no es usual que revisen ni conozcan el documento antes de su difusión pública.

Somos el único Fondo con Fondo Regional y ahí nosotros tenemos una debilidad al establecer comunicación con las regiones. Con la parte del Diseño de Concurso, nosotros más bien...no me gusta esta palabra, pero somos un poco impulsivos. Les decimos “estas son sus bases para el Fondo Regional” y no les preguntamos nada. Solo preguntamos cuánta plata le dará a la línea, “de su monto total, díganos cómo será su distribución por línea (Participante 2. Grupo Focal Directivos Nacional).

A nosotros nos dicen “este es el diseño, ejecútenlo” (Participante 1. Grupo Focal equipos Regionales).

Esta falta de coordinación sucede también al momento de adjudicar los proyectos. Los funcionarios regionales manifiestan tener conocimiento de los resultados al mismo tiempo que los postulantes, lo que dificulta mucho planificar el trabajo de firma de convenios y seguimiento que tienen a cargo para el Fondart Nacional.

(...) Nos llega el producto, con decirte que muchas veces los ganadores de proyectos se enteran antes que la Dirección Regional de que ganaron. “Oye, me gané un proyecto, dónde tengo que firmar” (Participante 5. Grupo Focal equipos Regionales).

Al final, los que hacen seguimiento de proyectos, son más de regiones entonces ahí se presentan todas las dificultades que puede tener la ejecución y los papeles que debería presentar. O sea, en el diseño de concurso, en el diseño de convocatoria y la planificación estratégica que es pésima, o sea, no hay planificación estratégica (Participante 3. Grupo Focal equipos Regionales).

Se identifica también diferencias importantes entre las cargas de trabajo anuales de ambos equipos y una falta de atención a los tiempos de los otros. Los funcionarios regionales manifiestan recibir múltiples pedidos de información por parte del nivel central en momentos en los que se encuentran dedicados a la firma de convenios y al seguimiento de los proyectos, lo que dificulta mucho el cumplimiento de sus labores regulares y de las solicitudes adicionales.

3. ETAPA DISEÑO DEL CONCURSO



Esta etapa contempla el proceso de diseño del concurso, el cual cuenta, a su vez, con cuatro subprocesos: el diseño de bases del concurso, la configuración de plataformas y formularios de postulación; el plan de gestión del concurso y la producción de la evaluación.

Tiene como objetivo el diseño del contenido y gestión de los concursos Fondart Nacional y Regional y los instrumentos que los normarán. Es llevado a cabo por el equipo del nivel central, con escasa o nula participación desde las regiones.

El proceso de diseño del concurso genera los instrumentos más visibles del Fondart que consisten de las bases de los concursos, los formularios y la plataforma tecnológica necesaria para su ejecución. Las decisiones tomadas en esta fase se transforman en el hilo conductor del accionar del Fondo ya que, actualmente, las bases de los concursos además de determinar las características de estos, se transforman en el referente en materia objetivos, procedimientos y metas a cumplir que orienta la operación del Fondo a nivel nacional y regional.

Este proceso implica un fuerte trabajo de coordinación al interior del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ya que involucra a una gran cantidad de departamentos. La responsabilidad recae sobre la Secretaría Ejecutiva del Fondart, pero resulta fundamental la participación de al menos las siguientes unidades: el Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes, el Departamento de Administración y Finanzas, el Departamento Jurídico, Departamento de Comunicaciones, Gabinete del Ministro, Gabinete de Subdirección y el comité de Fondart del Directorio Nacional.

Principales hallazgos generales de la etapa de diseño del concurso	
Temas estratégicos (análisis macro)	Líneas del concurso cambian de forma constante y existe poca claridad sobre las definiciones y objetivos de cada una de ellas.

a. Líneas del concurso cambian de forma constante y existe poca claridad sobre las definiciones y objetivos de cada una de ellas.

La Ley nº 19.981 determina la existencia mínima de las siguientes 6 líneas en el concurso, indicando además que el Directorio puede definir otras adicionales:

- Fomento de las Artes.
- Desarrollo Cultural Regional.
- Conservación y Difusión del Patrimonio Cultural.
- Desarrollo de las Culturas Indígenas.
- Desarrollo de Infraestructura Cultural.

- Becas y Pasantías.

El concurso 2016 incluyó un total de 17 líneas temáticas, nueve de ellas en el Fondart Nacional y ocho en el Regional. Si bien las seis líneas temáticas originales guardan continuidad en el tiempo, la cantidad y definición de las líneas adicionales son sujeto de modificación constante.

Los postulantes y algunos coordinadores sectoriales evaluaron la diversidad de líneas como un facilitador del viaje de los usuarios Fondart ya que permiten acoger manifestaciones artísticas de diferente índole. Sin embargo, existe consenso también sobre un uso poco ordenado y estratégico de las líneas temáticas.

El primer problema identificado es el cambio constante de las líneas año a año, su definición y su asignación al Fondart Nacional o Regional. Los actores perciben los cambios como discrecionales y no alineados a objetivos estratégicos o necesidades emanadas de los diagnósticos que se realizan. En general la definición de las líneas parece quedar únicamente a criterio de la Secretaría Ejecutiva del Fondo, con la venia formal del Directorio:

(...) hay algunas líneas que están por Ley, por lo que no se pueden tocar y otras que no. Respecto a las que no están por Ley, puse como algo negativo, que... estarían en función del Secretario Ejecutivo que está a cargo y eso a mí me parece que genera confusión (Participante 9. Grupo Focal Directivos Nacional).

La definición de las líneas resulta además poco clara, lo que presenta problemas para identificar la idoneidad de los proyectos que se reciben. Esto genera también un problema para la focalización temática, territorial y por experiencia de los recursos del Fondo ya que las líneas actuales no están alineadas con estos objetivos del CNCA. La multiplicidad de líneas permite además que los proyectos se modifiquen ligeramente para que sean considerados admisibles en alguna de las líneas sin que esto corresponda a un aporte real a la temática:

Los objetivos están mal definidos y no permean el documento... y además son demasiado amplios, no limitantes, no te restringen nada, o sea te permiten hacer lo que el postulante quiera (Participante 3. Grupo Focal equipos Regionales).

El hecho que haya demasiadas líneas, induce... “al maquillaje” de los proyectos. Como son tan amplias, tan específicos, las personas tratan de

ajustar su proyecto al área (Participante 6. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

La multiplicidad de líneas genera problemas en otros procesos del Fondart, particularmente en el de evaluación. El gran número de líneas y su definición poco clara dificulta identificar evaluadores idóneos, el establecimiento de criterios y de rúbricas de evaluación. Este problema se ve agravado al enfrentar cambios anuales que limitan la utilidad de evaluaciones que se hayan podido hacer sobre el desempeño de las líneas en años anteriores.

La asistencia que te dan en el momento de la postulación, es una. Te sirve y la usas, pero cuando ya llegas a la parte de evaluación los evaluadores consideran que esa no era la línea. Es muy ambiguo, la persona que te asistió te dice “no, pero si esta es la línea” y llega un evaluador y te dice “esta no es la línea (Participante Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

Los cambios constantes en las líneas generan además barreras de entrada para los postulantes con menos experiencia que no logran identificar con facilidad a que línea corresponden sus proyectos, mientras que los postulantes con experiencia en el Fondo identifican rápidamente los cambios y tienen la experiencia necesaria para modificar sus propuestas hasta que sean adecuadas para alguna de las nuevas modalidades.

(...) cuando uno ya ha postulado 5 o 6 veces al Fondart, sabes de memoria cuál es tu área y si te cambian (la línea) de un año para otro (Participante 3. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

El concurso presenta además hace algunos años la inclusión de diferentes modalidades de postulación para algunas líneas temáticas. Festivales y Certámenes y Circulación se han abierto bajo la modalidad denominada ventanilla abierta, y Becas y Pasantías que tiene dos llamados al año. Esto quiere decir que no es necesario esperar a un llamado a concurso anual, sino que se pueden presentar postulaciones a través del año. Esta modificación fue bien recibida por postulantes y evaluadores, que identifican como positivo poder postular cuando surge la necesidad y no solo a raíz de la oportunidad que significa el concurso Fondart. Sin embargo, los funcionarios Fondart identifican problemas logísticos que dificultan la ejecución estas líneas.

Ventanilla Abierta es una fantasía. Es una linda idea “buena onda, puedo presentar mi proyecto en cada momento”, (...) Es una súper buena idea en el papel, porque efectivamente estás presentando proyectos

permanentemente y no tienes un período de un concurso, donde todo el mundo se mata entre agosto y septiembre para tener los proyectos terminados, para poder salvarse del año que viene, pero...nosotros como institución no estamos siendo capaces de responder ante esa promesa (Participante 5. Grupo Focal Coordinadores de áreas).

El cambio constante de líneas y la cantidad existente hacen difícil el manejo del concurso y plantea retos importantes para el personal del Fondart. Actualmente, la multiplicidad de líneas no logra ser un facilitador del proceso de postulación al Fondo, sino que está siendo desaprovechado como instancia de alineación del concurso con la política cultural y con los objetivos sectoriales y territoriales del CNCA. En ese sentido es necesario rediseñar estas líneas, incluyendo en el proceso a las áreas y a los funcionarios regionales y darles la suficiente permanencia en el tiempo que permita una adecuada definición, difusión y seguimiento.

El documento Informe nº 1. Rediseño Fondo de Cultura 2016-2017 identifica como prioritarios dos aspectos vinculados a las líneas temáticas. Por una parte “disminuir la cantidad de líneas, modalidades y sub-modalidades del diseño de los Fondos” y por otra “diferenciar las convocatorias en base al monto máximo que entregue la línea (por ejemplo: doce semanas de plazo para formular proyectos que tengan presupuestos superiores a los quince millones de pesos, y seis semanas de plazo para proyectos menores a dicho monto).” Estas medidas identificadas están alineadas al diagnóstico generado por los diferentes grupos entrevistados.

b. Subproceso diseño de bases del concurso

Principales hallazgos subproceso diseño de bases del concurso	
Temas operativos (análisis meso)	Bases del concurso poco claras en definición y lenguaje.

i. Bases del concurso poco claras en definición y lenguaje

Como se ha mencionado, las bases de los concursos Fondart son el documento más importante del Fondo, determinando la operación del concurso y estableciendo en buena medida los procesos de administración del mismo. Estos documentos reflejan también muchos de los obstaculizadores identificados en secciones anteriores ya que materializan decisiones de etapas anteriores. Las bases son además documentos legales y como tales determinan la mayor parte de procesos y procesos descritos en otras

etapas, siendo además el documento de consulta e interpretación en caso surjan reclamos.

La primera debilidad que se identifica en las bases es su ambigüedad con respecto a definiciones que posteriormente resultan importantes para la evaluación y adjudicación de proyectos. Esta ambigüedad es en muchos casos producto de definiciones poco claras mencionadas anteriormente. Ejemplo de esto son las distinciones entre diferentes líneas temáticas, pertenencia al concurso Regional o Nacional, entre otras. La ambigüedad resulta en que sea necesario que el departamento jurídico y los evaluadores interpreten las bases de forma constante, lo que expone el concurso a subjetividades y disparidades de criterio.

Existe una poca claridad en las bases del concurso y lineamientos que provocan que uno tenga que estar interpretando una y otra vez. Por supuesto que las interpretaciones son subjetivas y depende de la persona de turno (...) (Participante 1. Grupo Focal equipos Regionales).

Hemos tenido muchos problemas, en regiones al menos, por proyectos nacionales y regionales, solo por la ambigüedad de las bases, son demasiado genéricas. No apuntan a una línea específica, no piden algo concreto (Participante 3. Grupo Focal equipos Regionales).

La falta de claridad en materia de definiciones genera problemas para capacitar a los postulantes ya que los funcionarios Fondart en regiones muchas veces interpretan el texto de forma diferente que las personas a cargo de la admisibilidad, los evaluadores y el departamento legal. Esto puede incluso significar que orientación prestada por el propio Fondart no sea consistente con las decisiones que se tomen en torno a la evaluación del proyecto una vez este sea presentado.

Los evaluadores identifican que las bases hacen más compleja su labor, ya que no brindan definiciones ni parámetros que permitan hacer la evaluación de forma objetiva:

Creo que también un tema severo con los instrumentos y los documentos que se entregan. Eso yo creo que es severísimo... las mismas bases están vergonzosamente redactadas. Entonces de repente genera malestar eso porque dices: “¿esto está admisible o no?”, “no, es que podría estar en circulación, pero también en difusión” porque es súper poco claro ¿no?... La difusión también podría ser creada. Crear también podría ser producir. Investigación también podría ser difundir. Todo puede ser todo, entonces el evaluador finalmente se termina intentando bancar algunas definiciones

extrañas, que están en los criterios de evaluación, que están mal redactados (Participante 8. Grupo Focal Evaluadores).

Este proceso se agrava porque actualmente las bases son elaboradas por funcionarios del nivel central con poca participación de actores que en procesos posteriores son los principales usuarios de estos documentos. Los evaluadores y funcionarios regionales no son convocados a revisar las bases antes de su publicación, lo que pierde una importante oportunidad de retroalimentación por parte de personas que conocen y usan el instrumento. Los coordinadores de áreas también manifiestan tener poca participación en el proceso.

Además de la ambigüedad en las definiciones de fondo, las bases presentan problemas de forma. Los diferentes grupos de actores identificaron el lenguaje excesivamente jurídico de las bases como un obstaculizador del proceso, siendo el grupo de postulantes el único que no lo mencionó como problema.

No hemos logrado entregar una definición que sea clara para el postulante (Participante 1. Grupo Focal Directivos Nacionales).

Sigue primando el lenguaje jurídico en las bases del concurso. Creo que eso es responsabilidad de nosotros... que no hemos sido capaces de imponernos con una propuesta, porque uno lee esas bases de concurso y son más jurídicas que programáticas (Participante 9. Grupo Focal Directivos Nacionales).

Entonces los postulantes me dicen “las bases, primero, nos tratan como si fuésemos abogados. No entendemos los conceptos, son súper ambiguas” (Participante 4. Grupo Focal equipos Regionales).

Si bien la identificación del problema fue recurrente durante la etapa de diagnóstico, es importante resaltar que no es identificado como un obstaculizador por todos los grupos. Este problema afecta específicamente a postulantes nuevos y con menor experiencia en formulación de proyectos. Postulantes con conocimiento del Fondo y experiencia en la postulación manifiestan no tener problema en entender y usar las bases como guía de su experiencia con el Fondart. Estas diferencias generan barreras de acceso al Fondo y restringen algunas de sus potencialidades.

(...) me toca representar un sector poco académico y, por lo tanto, está lejos de esta herramienta ¡lejísimos! (...) la característica de este Fondo es un

universo hiperacademizado, te exige un lenguaje, tipo de comprensión, léxico, metalenguaje. Es súper elitista. Hay un gran segmento del sector artístico, que le pasa a Pueblos Originarios, le pasa a Artesanía y pasa en otros ámbitos donde esa herramienta no se maneja y quedan inmediatamente fuera de este proceso y no hay otra herramienta (Participante 7. Grupo Focal Coordinadores de áreas).

Las bases incorporan además una serie de requisitos de admisibilidad, incompatibilidad y condiciones para la rendición de cuentas que se pueden identificar como el origen de muchos de los problemas identificados en etapas y procesos posteriores del concurso. En ese sentido resulta importante revisar la utilidad y pertinencia de incluir estos requisitos dentro de las bases del concurso ya que hoy son poco valorados por los actores involucrados como herramienta para la toma de decisiones y generan una importante carga de trabajo para los postulantes y funcionarios del Fondo. Estos aspectos quedan reflejados en la priorización realizada en el documento Informe nº 1. Rediseño Fondo de Cultura 2016-2017 el cual establece dos metas al respecto:

- Examinar y rediseñar los contenidos transversales y sectoriales de las bases de concursos (por ejemplo, incompatibilidades, condiciones para la rendición y normativa laboral).
- Restringir la cantidad de antecedentes complementarios que se pueden adjuntar a las postulaciones.

Se identificó como un tema también importante que las bases reflejen las exigencias normativas del sector. En ese sentido un problema que presenta el Fondo es que permite a proyectos Fondart no cumplir con la Ley que regula las condiciones de trabajo y contratación de los trabajadores de las artes y espectáculos. Esta excepción genera importantes inconsistencias con la política pública en la materia.

En la elaboración de las bases del Fondart deben además enfrentar el reto de normar el concurso con el objetivo que se cumplan no solo sus procesos sino también sus objetivos. En este aspecto queda aún un importante espacio de mejora.

c. Subproceso configuración de plataformas y formularios

Principales hallazgos subproceso configuración de plataformas y formularios	
Temas operativos (análisis meso)	Diseño de la plataforma de postulación y

	evaluación es inconsistente con las bases del concurso.
--	---

i. Diseño de la plataforma de postulación y evaluación es inconsistente con las bases del concurso

Un aspecto relevado ya en 2008 por la evaluación de la Dipres y retomado por el Diagnóstico al Macro Proceso (2015) es la falta de consistencia que existe entre la plataforma de postulación y evaluación y las bases del concurso.

Desde su implementación las múltiples plataformas de postulación no han garantizado un correcto funcionamiento de la gestión administrativa interna del proceso," "siendo una clara demostración de la falta de diseño participativo (...) los problemas que se generan con la herramienta pueden ser explicados por la falta de integración (diseño de plataforma) del equipo que desarrolla las bases de concurso" (Diagnóstico al Macro Proceso, pág. 6).

Tema que también aparece en los discursos de algunos de nuestros entrevistados:

(...) hay un problema acá y es parte del diseño de concurso y es que las bases no se condicen con la plataforma, entonces ahí se nos genera un problema porque la gente dice que "la plataforma no debiese dejar ingresar este documento, si por base no está permitido", o sea, ¿cuál es la relación que tiene la plataforma con las bases de concurso? No hay validación, no hay coherencia (Participante 2. Grupo Focal equipos Regionales).

La inconsistencia entre la plataforma y las bases obstaculiza procesos y subprocesos posteriores del Fondart. Genera confusión en los postulantes ya que las categorías y descripciones no son consistentes y permite que se cargue documentación que no corresponde como antecedentes del proyecto. Esto enlentece el proceso de admisibilidad y de evaluación de los proyectos y es identificado como un problema recurrente por parte de los funcionarios y evaluadores del Fondart.

La inconsistencia surge principalmente por un problema de coordinación entre áreas. La licitación para el manteamiento de la plataforma debe realizarse con varios meses de anticipación para que esta esté lista cuando abra el proceso de postulación. Cuando se convoca a esta licitación, las bases del concurso no están listas por lo que es imposible incorporar la descripción técnica de las necesidades en los documentos de compra.

No hay una...mirada sobre el proceso integral. El proceso se tiene que adaptar a la tecnología y no la tecnología al proceso, por lo tanto, estamos al revés (Participante 8. Grupo Focal Directivos Nacionales).



Es que el formulario va después de las bases. Es la plataforma, la que ahora en noviembre se está licitando. Yo lo supe del viernes, entonces... es sorprendente, porque licitan algo sin saber qué íbamos a necesitar. Por ejemplo, si nosotros hacemos una previsibilidad, eso ya no quedó (Participante 1. Grupo Focal Directivos Nacionales).

Si bien se lleva a cabo una evaluación del desempeño de la plataforma en el concurso anterior, los cambios constantes que sufren las bases hacen que este análisis no genere información lo suficientemente pertinente para alinear el instrumento con las bases.

Se ha identificado como una acción prioritaria en el rediseño del Fondo “la implementación de una plataforma tecnológica con una base común de datos, que incorpora módulos de postulación, evaluación, seguimiento y reportabilidad, entre otros.” (CNCA, 2015).

No obstante, el éxito de esta medida dependerá de la coordinación temporal de los procesos del Fondart ya que en la actualidad no se pueden hacer operativas las mejoras que se identifican. El diseño de la plataforma se beneficiará de lineamientos más claros, bases estables con pocas modificaciones y una reducción considerable de los antecedentes necesarios. Otro de los aspectos priorizados en el proceso de rediseño es la necesidad de “simplificar y dar coherencia a los formularios de postulación para que sean más pertinentes a las bases de concurso, la plataforma de postulación y las particularidades de cada línea”.

Estas modificaciones en subprocesos anteriores podrían mejorar considerablemente la utilización del instrumento por parte de los postulantes y evaluadores. Actualmente la plataforma cumple cierta función de orden y sistematización de información, pero está siendo sub explotada y es fuente de problemas al permitir inconsistencias que tienen consecuencias posteriores, generando confusión en el postulante y personal Fondart.

Existen además problemas con plataformas administrativas creadas para el seguimiento de los proyectos, que si bien se contrataron y diseñaron – en un caso inclusive llegando a la carga de información administrativa – posteriormente fueron desestimadas. Los funcionarios no conocen las razones detrás de estos cambios lo que genera malestar y pérdida de confianza en la implementación de nuevas herramientas de trabajo.

d. Subproceso plan de gestión del concurso

Principales hallazgos subproceso plan de gestión del concurso	
Temas operativos (análisis meso)	Plazos ajustados para la difusión de las bases entre funcionarios Fondart y público en general.

i. Plazos ajustados para la difusión de las bases entre funcionarios Fondart y público en general

El plan de gestión del concurso es uno de los subprocesos del Fondart que tiene menor desarrollo. Es recurrente que las bases del concurso se finalicen el día antes de su publicación, lo que implica que la mayor parte de funcionarios Fondart las recibe al mismo tiempo que el público en general. Esta particularidad dificulta la puesta en marcha de un plan de gestión del concurso que involucre de forma ordenada a todos los funcionarios del Fondo en el nivel central y regional, ya que —sobre todo estos últimos— tiene que familiarizarse con los documentos que normaran su trabajo de forma simultánea al llegada de consultas y pedidos de capacitación por parte de los postulantes.

El período de postulación, cuyo inicio marca la publicación de las bases, genera entonces una fuerte carga de trabajo en todos los niveles del Fondart y muchos funcionarios manifiestan no tener los recursos humanos para cubrir la multiplicidad de demandas que enfrentan en esta etapa del proceso:

Es que va todo un poco de la mano, porque si nosotros tenemos la base un día que se abre el mismo día la postulación, en mi caso, entonces el período que es un mes, recibo las postulaciones, contesto correos, contrato a los evaluadores. Entonces, un montón de temas administrativos cierra la línea, entonces en qué momento hago una capacitación (Participante 2. Grupo Focal Directivos Nacionales).

La publicación de las bases marca también el inicio de la búsqueda de personal de apoyo para la evaluación de admisibilidad y de la contratación de evaluadores —ya que las líneas quedan definidas con certeza a través de las bases— ambas actividades a cargo de los funcionarios regionales en el caso del Fondart Regional.

La escasa profundidad de desarrollo del plan de gestión se evidencia también en problemas operativos. El material para la difusión del concurso producido por el nivel central, por ejemplo, llega muchas veces a regiones cuando el concurso ha cerrado.

¡Ah! Y lo otro. El material de difusión que nos llega, nos llegan cuando se cierran las líneas, ¡no hay material! (Participante 3. Grupo Focal equipos Regionales).

Esto quiere decir que si bien se tienen comprometidas capacitaciones no se cuenta con información actualizada para llevarlas a cabo.

El plan de gestión del concurso debería además contemplar la idoneidad de los plazos y fechas de los llamados frente a las necesidades del público objetivo. En este aspecto se identificó como limitación que las fechas del concurso no conversen con las fechas de cada área artística. Esto dificulta la postulación para algunas áreas, sobre todo las menos establecidas y/o más informales:

(...) abrir un Fondart en julio cuando tú estás cerrando semestre, es complejo en términos de carga laboral para el artista. También en complejo en términos de planificación en espacios de exhibición (...), hay un problema de la planificación entre la capacidad del artista de autofinanciar sus proyectos, si es que no se gana el Fondart y el compromiso que tiene con los espacios de exhibición (Participante Grupo Focal Postulantes y beneficiarios)

Este subproceso debe ser repensado para operar como un facilitador del Fondo y no como un requisito que se cumple a costa de la calidad del servicio al usuario y la experiencia de los funcionarios involucrados.

e. Subproceso de producción de evaluación

Principales hallazgos subproceso de Producción de Evaluación	
Temas estratégicos (análisis macro)	Rol y perfil del evaluador no está claramente definido
Temas operativos (análisis meso)	Existe dificultad para convocar evaluadores, lo que se dificulta por la incompatibilidad entre ser evaluador y ser postulante Baja capacidad de evaluadores regionales
Temas instrumentales (análisis micro)	Evaluadores no reciben capacitación Baja remuneración del evaluador y, exceso de carga de trabajo en períodos cortos de tiempo

En primer lugar, es importante señalar que la etapa de producción de la evaluación tiene su manifestación en la etapa de evaluación de los proyectos representados, por lo que se tiende a considerarla parte de este subproceso. Sin embargo, la producción de la

evaluación es una etapa previa, comprometida entre el Diseño de Concurso y el inicio de la etapa de Postulación.

Respecto al subproceso de Producción de la Evaluación, la normativa establece que “El Directorio designa a los integrantes de los comités de especialistas, becas jurados del Fondart” (art. 6 Ley CNCA). De la misma forma, se señala que “Los jurados que se designen deberán estar integrados, a lo menos, por un 50% de personas provenientes de regiones diferentes de la RM” (art. 6 Ley CNCA). Y finalmente, que “Especialistas y jurados deberán contar con una destacada trayectoria en la contribución a la cultura nacional o regional” (art. 8 Ley CNCA).

Sin embargo, algunos de estos aspectos considerados en el reglamento interno del Consejo, por un lado, no se cumplen a cabalidad, o por otro, representan aspectos a mejorar desde la opinión de los actores consultados en esta primera etapa de trabajo de la consultoría.

i. Rol y perfil del evaluador no es conocido ni validado por los postulantes

El proceso de selección de evaluadores es claro y normado según reglamento interno del Fondo, siendo el mismo tanto para el Fondo Nacional como el Regional. Este proceso, básicamente consiste en que los Directores Nacionales o la Secretaría Ejecutiva seleccionan candidatos (ayudados por los coordinadores de áreas y encargados regionales) y es el Consejo quien decide a los finales participantes. No obstante, desde la óptica de los entrevistados se considera que esta etapa tiene dos grandes falencias:

- No existe un perfil definido para la selección de evaluadores, únicamente indicándose que deben tener trayectoria.
- No queda del todo claro cuál es el procedimiento interno para que la Secretaría Ejecutiva y/o los Directores Regionales seleccionan nombres para proponer al Consejo.

Así describen las etapas de este proceso los encargados regionales y evaluadores:

Con respecto a los evaluadores, efectivamente nosotros como método de Fondo, presentamos una propuesta que debe ser aprobada por los Consejeros Regionales y después debe ser ratificada por el Directorio Nacional y esa gestión de ratificación algunas veces se demora un mes o más y eso significa, además, que limita a las personas que se presentaron para ser jurado de evaluadores, para que puedan presentar sus proyectos, lo responden cuando el concurso ya tendría evaluadores. Entonces, muchas personas están enojados con nosotros, porque yo también soy jurado de

evaluadores, los hicimos esperar todo este tiempo y no presentaron sus proyectos, y tampoco quedaron para ser jurados (Participante 4. Grupo Focal equipos Regionales).

Desde la mirada de los mismos evaluadores este problema es bastante claro.

Existe poca claridad entre los evaluadores de cómo llegan sus pares a la mesa. No queda claro quienes acceden al mecanismo por postulación y quienes por invitación (Participante 1. Grupo Focal equipos Regionales).

ii. Existe dificultad para convocar evaluadores, lo que se dificulta por la incompatibilidad entre ser evaluador y ser postulante

De esta manera, se aprecia una de las principales dificultades presentes en esta etapa: la selección de evaluadores es dificultosa y lenta, principalmente por problemas de inhabilitación de algunos evaluadores, ya sea por tener proyectos ejecutándose o querer postular al Fondo ese mismo año.

En primer lugar, hay un problema logístico para encontrar suficientes evaluadores, reportado por todos los entrevistados, produciendo que el personal del Fondart tenga diversos problemas para crear la lista de evaluadores a presentar como alternativa. Esto ha llevado a recurrir “siempre a los mismos” o usar contactos personales de ellos para “convencer” gente de para que sea evaluador.

En segundo lugar, este problema se agudiza porque dado que el evaluador no puede postular al Fondo, existe una tensión entre estos dos temas. Esto produce que el número posible de evaluadores a seleccionar se reduzca importantemente ya que muchos artistas optan por postular más que ser evaluador.

iii. Baja capacidad de evaluadores regionales

La combinación de estos factores conlleva que algunos de los evaluadores convocados no sean los más idóneos ya sea por trayectoria artística o capacidad de discernimiento sobre obras o proyectos de calidad. No obstante, es difícil asegurar idoneidad sin un perfil claro de evaluador al cual comparar.

(...) ¿Qué se da? Se da que las personas que componen a los evaluadores, no son los creadores o los artistas más destacados de la región, son los que nosotros elegimos y consideramos mejor de quienes nos llegan. Entonces, entre estos currículos que nos llegan y que son muy pocos, donde tenemos que hacer malabares (Participante 4. Grupo Focal equipos Regionales).

Así describen esta dificultad desde el grupo de coordinadores de líneas artísticas:

(...) considerando la precariedad de los sectores, muchos no pueden ser evaluadores ni jurados, porque muchos están postulando (Participante 2. Grupo Focal Coordinadores de áreas).

Desde la óptica de los postulantes, se está de acuerdo que los mismos procesos de inadmisibilidad hacen que los evaluadores más calificados no puedan ser parte de este proceso por encontrarse postulando sus propios proyectos.

No siempre son las mejores personas las que evalúan, no siempre tienen los mejores criterios, en el fondo si estoy evaluando un proyecto de creación ¿por qué no puedo evaluar uno de becas y pasantías? (Participante 3. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

iv. Evaluadores no reciben capacitación

Esta dificultad para seleccionar a las personas más idóneas para ser partes del proceso de evaluación se suma a insuficiente o inexistente capacitación para estos profesionales. En otras palabras, al ser seleccionado como evaluador no existe una etapa de capacitación en la cual se le expliquen sus funciones y los criterios que debe utilizar al evaluar.

Todos los años deberíamos tener no solamente una selección, sino un proceso de capacitación también e instancia de coordinación logística. Capacitación en un sentido más simple (Participante 5. Grupo Focal Evaluadores).

(...) Enorme, son dos horas abriendo proyecto porque son una cantidad de anexos, una cantidad de cosas que hay que tener un mínimo de relación con el mundo profesional, de gestión y todo eso para poder entender, más allá de que yo venga, sea directora teatral y qué sé yo. Tengo que saber de gestión, tengo que saber de postulación, y esto es una capacitación (Participante 5. Grupo Focal Evaluadores).

Así lo describen los beneficiarios:

Yo creo que necesitamos capacitar a los evaluadores y efectivamente, mejorar el nivel de los evaluadores, es fundamental (Participante 7. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

v. Baja remuneración del evaluador y exceso de carga de trabajo en periodos cortos de tiempo

Por otro lado, las dificultades del rol del evaluador se ven acrecentadas por la falta de condiciones económicas, materiales y de tiempo, dispuestas para la ejecución de esta labor. Así, para ojos de nuestros entrevistados, al evaluador en primera instancia se le priva de poder postular con su propio proyecto y además se le somete a una sobre carga laboral concentrada en un corto período de tiempo, que a su vez se encuentra mal remunerada.

(...) los montos son muy bajos, poca calidad en el valor y el trabajo. Creo que se les paga muy poco, los montos están congelados hace tiempo y eso afecta la calidad del evaluador que estamos eligiendo y el nivel de compromiso...eh, y es aún más grave porque tenemos un sistema, una forma de interpretar el pago de evaluador por doble mirada, que hace que el monto sea bajo. Es una forma de interpretación, de la cual el Departamento Jurídico puede decir si es unívoca o no, yo creo que no. Plata hay (Participante 9. Grupo Focal Directivos Nacionales).

Así lo describe una conversación en el grupo de coordinadores de área:

Participante 7: Lo que pasa es que hay un plazo general que se pone, y el plazo que se pone a cada Comité, es de 9 a 6, en algunos una semana o dos semanas máximas en otros casos. Y yo pienso “¿quién puede?” “¡Quién!”.

Participante 3: Les pagan mal, los torturan con los proyectos, los dejan encerrados como una semana.

Participante 8: Por ende, es un desastre (Grupo Focal Coordinadores de área).

Este problema se ve acrecentado por la exigencia de la doble mirada al evaluar cada proyecto, ya que además de la carga de revisar los proyectos asignados a cada uno, deben ser parte de largas reuniones con otros evaluadores para lograr acuerdo sobre los criterios utilizados. Siendo el principal problema de esto, que al sumar “miradas” a un proyecto el pago por la revisión de este se divide entre las personas que lo revisaron, quedando un monto bastante bajo a pagar al evaluador. Además, existe una disparidad en cantidad de proyectos que tiene que evaluar cada uno, generando que a algunos se les pague muy poco por participar de esta instancia; en otras palabras, revisaron y se les pagaron por tres proyectos, pero debieron escuchar los 50 proyectos que se evalúan en la mesa.

Así lo describe el grupo de evaluadores:

Entonces al final me pagaron los tres que me leí, y estuve yendo como un mes a escuchar cosas que, en realidad si yo hubiese sido o limitado lo que me tocaba a mí, es que me importa, pero en realidad como yo también soy actriz entonces “chuta ya, ¿pa’ qué? vayamos más rápido”, porque todos nos queríamos ir (Participante 1. Grupo Focal Evaluadores).

Ese es un problema que incluso yo lo traía. Hay algunos evaluadores que nos tocan muy pocos proyectos, como tú dices, y se les paga por proyecto, pero tienen la obligación de estar en el diálogo, en el colectivo, o sea... Y están todo el tiempo, son muchas horas y se les paga nada, de verdad veinte mil pesos pa’ un proyecto. Deberían pagarse por reunión (Participante 3. Grupo Focal Evaluadores).

Esto último sumado a la incapacidad de algunos artistas para ser evaluadores por estar en proceso de postulación o ejecución de sus propios proyectos, ha llevado a que se genere un circuito de evaluadores que se han ido repitiendo este rol durante el tiempo. Sin embargo, esta situación presenta una doble mirada, ya que para algunos entrevistados esta mantención en el rol los ha hecho más “expertos” a la hora de seleccionar los mejores proyectos y les ha entregado herramientas que nuevos evaluadores no poseen; pero por otro lado, hay un grupo de entrevistados que consideran que los evaluadores que han estado durante mucho tiempo en su cargo permean la imagen social de que son siempre los mismos los que se ganan el proyecto (ya que son los mismos de siempre quien los evalúan) y además estos antiguos evaluadores han generado tal conocimiento del fondo que se han llegado a considerar algo así como los “dueños” de los montos a asignar.

Yo creo que la otra cara de la moneda, es que en Artesanía llevan 10 años y creen que el concurso es de ellos, que creen que la plata de ellos y que, por lo tanto, se comportan de manera displicente con la institución o con los nuevos parámetros que uno intenta...eh, instalar y por eso habría también una media entre evaluadores. Lo que no se hace, es que no se evalúa a los evaluadores (Participante 8. Grupo Focal Coordinadores de área).

(...) los evaluadores se hacen dueños del proyecto y su opinión, si bien es cierto es válida porque son los expertos y todo eso, se hace como ley aun cuando hay una evaluación individual y una colectiva. Como los demás no conocen el proyecto, solo lo conoce una persona yo creo que sería necesario,



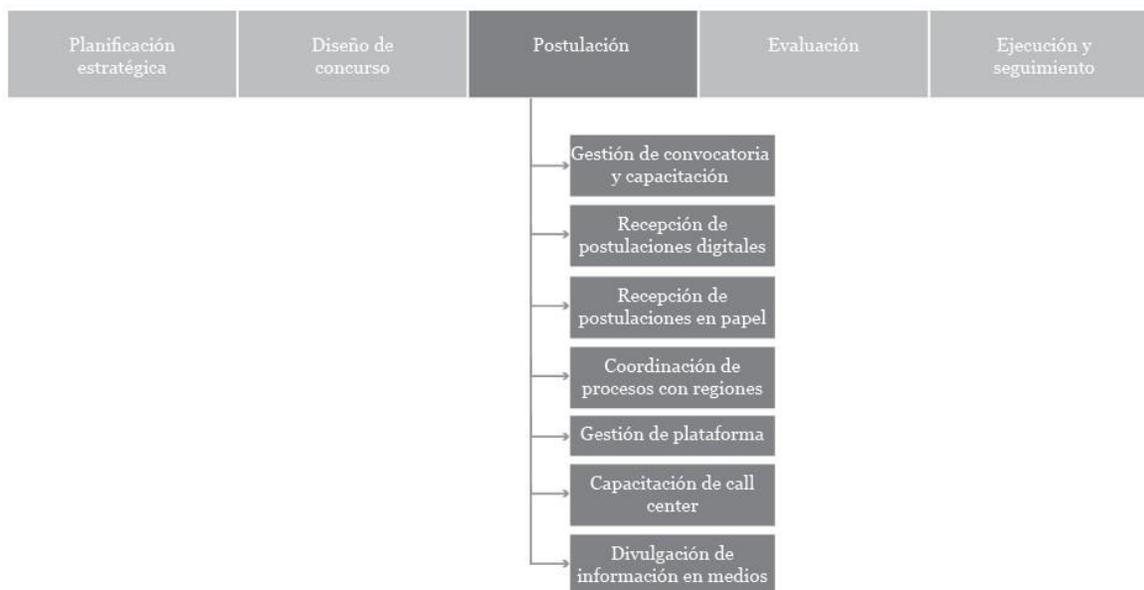
(...) otra mirada en el proyecto que no fuera “tan ley” lo que dice el evaluador que tenga que evaluar (Participante 2. Grupo Focal equipos Regionales).

No obstante, estos problemas no son del todo nuevos ya que ya han sido descritos por estudios anteriores. Por ejemplo, el Informe del Diagnóstico del Macro Proceso de Fondart señala que la evaluación de proyectos está determinada por subjetividades de los evaluadores y existe una precaria organización de evaluación que permite que esto suceda.

La principal debilidad que experimenta esta modalidad de evaluación es el alto nivel de dependencia (análisis-presentación a la comisión-argumentación y respaldo técnico) de los proyectos en relación a los evaluadores, debido a que la subdivisión de trabajo no permite que todos los evaluadores revisen todos y cada uno de los proyectos que evalúan en comisión, concluyendo en una revisión parcial y sin la mirada crítica en profundidad de todos los proyectos

(...) Se puede señalar que el número total de personas capacitadas para realizar dicha tarea en el país, es un grupo reducido y que no recibe un incentivo que se encuentre más allá de lo monetario (Diagnóstico al Macro Proceso, 2015).

4. ETAPA POSTULACIÓN



La etapa de postulación corresponde al proceso por el cual se reciben los proyectos a ser evaluados por el CNCA, e incluye los subprocesos: gestión de convocatoria y capacitación; recepción de postulaciones digitales; recepción de postulaciones en papel; coordinación de procesos con regiones; gestión de plataforma; capacitación de *call center*; y finalmente, divulgación de información en medios. Esta etapa consiste en la parte del macroproceso donde se gestiona el concurso: se inicia al momento de la apertura del concurso y finaliza una vez que se cierra la postulación.

En esta etapa, se comprenden las instancias de lanzamiento del concurso, tanto su publicación en medios y redes sociales, y su difusión a nivel nacional como las postulaciones en el sistema y sus debidas capacitaciones. Por lo mismo, dentro de la etapa se encuentran dos subtemas: gestión de convocatoria y capacitación. Si bien estos temas se traslapan en más de un aspecto, desde el equipo consultor se buscará diferenciarlos de la mejor manera posible.

Al ser una etapa que se encuentra en medio del macroproceso, es fundamental para los postulantes y beneficiarios y compromete la participación de los encargados regionales, que se deben encargar de difundir y acompañar a los postulantes de las distintas líneas, tanto a nivel nacional como regional.

Según la normativa que rige al Fondo —especificado en el Artículo 6 de la Ley CNCA— esta etapa debe ocurrir en el segundo semestre, salvo acuerdo del Directorio. Además, el aviso de la convocatoria debe publicarse al menos 20 días hábiles antes de la fecha

de cierre del concurso. Finalmente, dentro del marco legal se incluye que el llamado a concurso debe realizarse por una amplia difusión nacional a través de un medio de comunicación.

Según la información recolectada, iremos revisando que algunos de estos aspectos considerados en el reglamento del CNCA no se cumplen a cabalidad o, por otro lado, se cumplen hasta cierto punto, pero se hace necesario mejorarlos. A continuación, nos referimos a ciertos aspectos desde la opinión de los actores involucrados que fueron consultados en esta primera etapa de trabajo de la consultoría. Dentro de los hallazgos, diferenciamos entre hallazgos en el ámbito estratégico, es decir macro análisis, y aquellos que se califican entre análisis meso y micro.

a. Subproceso de gestión de la convocatoria

Principales hallazgos subproceso gestión de la convocatoria	
Temas estratégicos (análisis macro)	El proceso de postulación Fondart es la etapa de mayor visibilidad del fondo y de la institución en la opinión pública. Es la etapa principal por la cual la ciudadanía reconoce la gestión del CNCA.
Temas operativos (análisis meso)	Postulantes desarrollan experticia en el manejo de las bases y postulación al concurso: acceso desigual de los postulantes
Temas instrumentales (análisis micro)	Existe poca difusión de la apertura del concurso Problemas relacionados con la plataforma web y postulación

i. Postulantes desarrollan experticia en el manejo de las bases y postulación al concurso: acceso desigual de los postulantes

De cierta manera, a nivel teórico, se establece preocupación en cuanto a la diferencia entre la población potencial y la población objetivo. Se menciona que no existe claridad en esta diferenciación, causando el problema de no poder estimar la cobertura real del fondo además de no tener noción del perfil al cual está apuntando el fondo. Esto causa mayores problemas al momento de evaluar pues existen postulantes que desarrollan una cierta experticia en la realización de proyectos para el fondo.

De acuerdo a la Dipres (2008) "El programa no ha realizado estudios que permitan cuantificar la población potencial ni objetivo [...] En promedio, el Fondart financia anualmente 691 proyectos apoyando a 629 beneficiarios (2004-07). Anualmente, el programa atiende en promedio al 5,7% de la población objetivo. La cobertura total alcanzada en el período 2004-2007 fue de 14,9%. Asimismo, se indica que dada la inexistencia de metas y del diagnóstico de línea base, se hace imposible dimensionar las

consecuencias de la realización de 700 proyectos anuales, y de la misma manera no se puede medir si el nivel nacional de producción es suficiente. Como consecuencia al desconocer el perfil del postulante y del beneficiario los postulantes “muchas veces carecen de formación técnica en materia de formulación de proyectos, debido a que los fondos apuntan a un cliente con fortalezas en otras áreas” (CNCA, 2014b).

Según la Dipres (2008) "la cobertura alcanzada por el programa es bastante homogénea en los distintos estratos: región, tipo, sexo y rango étnico. El programa no tiene metas de cobertura, que sirva de referencia para evaluar las coberturas alcanzadas".

Todos los actores involucrados en esta etapa se refieren a la problemática que existe sobre la homogeneidad de los beneficiados y mencionan el fenómeno sobre duplicidad que ocurre entre los participantes, que se vuelven expertos en el fondo dado que aprenden a desarrollar proyectos que son continuamente elegidos para ser financiados.

Los actores entrevistados se refieren a este obstaculizador de la siguiente manera:

Lo que yo he observado en mi región, provoca que nuestros usuarios se conviertan en especialistas para formular proyectos, por lo tanto, cada vez que me enfrento a una evaluación, sé que no estamos seleccionando los mejores proyectos y estamos seleccionando las mejores ideas artísticas y eso es complejo, porque muchas ideas artísticas quedan fuera porque no entran, no saben, no supieron entregarlo en el plazo de, la formalidad que se les pide también (Participante 1. Grupo Focal equipos Regionales).

Pero ojo, que tenemos que tener cuidado porque...hay muchos artistas que también por detrás están generando un negocio en términos de postulación de proyectos (Participante 6. Grupo Focal equipos Regionales).

Lo que pasa es que Fondart es una mecánica. Cuando fui postulante llegué a ganarme 7 Fondart en un año. Porque trabajaba con un montón de gente que me dijo “no te preocupé, así se hace el proyecto”, porque es una mecánica. Tú podí tener proyectos buenos, malos, más o menos, pero encontraste la mecánica y funciona (Participante 7. Grupo Focal Coordinadores de área).

Que sea un fondo concursable les da la oportunidad a varios. De hecho, en mi caso, nosotros postulamos a varios proyectos y tenemos uno que lo hicimos y lo ganamos todos los años, por eso tenemos experiencia (...) (Participante 1. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

Finalmente, la Dipres evalúa la duplicidad existente entre los años 2004 y 2007 e indican que hay una duplicidad promedio anual dentro de cada componente de 10%, esto corresponde al beneficiario favorecido el mismo año en la misma componente, duplicidad de distintos componentes de 12% y finalmente una duplicidad en los distintos años en el período evaluado de 73%, por lo que sugiere establecer criterios de duplicidad.

ii. Existe poca difusión de la apertura del concurso

En el marco de la difusión, según los entrevistados existe más de una falencia. Se especifica que hay conflictos particulares con el tema de la convocatoria al ser confusa y existir poca difusión al respecto. Desde la mirada de distintos actores, se mencionan problemas con las fechas de apertura del concurso y difusión de esta.

Respecto al diseño de convocatoria, yo...tengo que decir que la apertura de los concursos, no son amigables en cuanto a fechas (Participante 2. Grupo Focal equipos Regionales).

La apertura de concurso, es pésima. Uno siempre se entera tarde (Participante Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

De partida el tiempo me parece adecuado si es que realmente me enterara cuando se hacen las bases, es ¡súper malo! No sale en un diario, nada (Participante 1. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

iii. Problemas relacionados con la plataforma web y postulación

En el mismo aspecto de la difusión y convocatoria, se identifican problemas con la postulación y principalmente con la plataforma web. Se mencionan problemas de poca orientación al postulante sobre el fondo al cual debe postular, además de problemas particulares de los usuarios con la tecnología y el manejo de la página.

Los entrevistados indican que existen dificultades en la plataforma online:

Nos pasa que vienen artistas muy mayores con mucha trayectoria que dicen "no puedo prender el computador y detenerme en la plataforma y no sé usar esta cuestión" (Participante 2. Grupo Focal Coordinadores de área).

Creo que el Fondart debe definir un tipo de sistema donde los documentos se suban en pdf, no haya tantos formatos y en tres páginas poner lo esencial y tú lo subes. Creo que eso es bastante fácil de solucionar (Participante 5. Grupo Postulantes y Beneficiarios).

Además, se menciona en el Informe nº 1. Rediseño Fondo de Cultura 2016-2017, una (...) débil página web de Fondos para la difusión de información y orientación al postulante. La página web de los Fondos, si bien permite el acceso a la plataforma de postulación y a las bases, no orienta en absoluto el postulante en relación a qué fondo, línea o modalidad postular lo que resulta en proyectos mal postulados o fuera de bases. La información entregada es insuficiente no es coherente con el perfil de nuestros postulantes.

Los directivos concluyen lo siguiente sobre la postulación:

Lo que pasa es que la estructura de la convocatoria y la capacitación para la postulación actual... es débil. La forma en que se ha hecho, tal vez...tal vez, pienso que, si tenemos postulantes al último día, es porque la estrategia no sea la adecuada. La forma en que se ha llevado, por ejemplo, 200 capacitaciones se hicieron y fue una estrategia que se formó, se implementó, se llevó a cabo y el resultado fue casi el mismo. Entonces, nosotros...lo que tratamos de buscar es una forma de...de, convocatoria y capacitación que nos permita realiza... eh, aumentar la postulación (Participante 9. Grupo Focal Directivos Nacionales).

Por otro lado, según uno de los documentos de la bibliografía sobre diagnóstico, se refiere a la plataforma online de la siguiente manera:

Este mecanismo ha significado un distanciamiento del Servicio con las necesidades reales de los postulantes al momento de realizar la postulación, dejando en sus manos la responsabilidad de realizar una correcta postulación, repercutiendo en una alta tasa de solicitudes de reclamación y reposición por elementos formales más que de contenido del proyecto (CNCA, 2014b).

En relación a la difusión en la página web y el uso de las redes sociales, los directivos tienen una buena valoración de la administración y el buen uso de estas:

Uno, que cualquiera para acceder a la plataforma, mandamos al tiro el link y ellos se lo van traspasando entre ellos, son muy dinámicos, entonces la información es muy buena. Y, lo otro que nos sirve es que la encargada de redes sociales, puede ir monitoreando también cómo está el ambiente y nos ha pasado un par de veces que ella hace una labor preventiva, como que mide riesgos (Participante 5. Grupo Focal Directivos Nacionales).

b. Subproceso de capacitación

Principales hallazgos subproceso de capacitación	
Temas operativos (análisis meso)	<p>Capacitaciones a postulantes son inexistentes/escasas y de mala calidad</p> <p>Falta de coordinación a nivel interno del CNCA con respecto al Fondart</p> <p>Problemas logísticos de la modalidad de las líneas: ventanilla abierta es evaluada positivamente, pero genera problemas logísticos al interior de la institucionalidad</p>
Temas instrumentales (análisis micro)	<i>Call center</i> y costos estandarizados

i. Capacitaciones a postulantes son inexistentes/escasas y de mala calidad

En relación a la capacitación, en los grupos focales se constataron las falencias que existen, tanto por falta de personal, como por falta de claridad y formalidad en la capacitación y la inexistente estandarización, pues se espera que esta sea equitativa a lo largo del país y para las distintas líneas. En otras palabras, se señala que las capacitaciones muchas veces son inexistentes y sí bien solo en algunas regiones se logran realizar, solo es debido al trabajo del equipo regional. Además de destacar que no todas las regiones cuentan con el mismo acceso de información, por lo cual lo que se señala en una capacitación regional no necesariamente será mencionado en otra. Así lo describen algunos encargados regionales:

(...) imagínate, somos personas súper cercanas geográficamente y la forma en cómo nos manejamos, en este aspecto de las capacitaciones o jornadas, es distinto según la realidad de cada uno. No hay procedimientos estandarizados (Participante 1. Grupo Focal equipos Regionales).

Fondart hace capacitaciones que parecen charlas, donde se gasta un montón

de esfuerzo físico de gente que tiene que ir a la comuna y me ha tocado ir, y son siete señoras, las tejedoras de Machalí que tampoco van a entender un carajo una charla de media hora, donde tú le hací un resumen de estos Fondos, o sea, es cero eficiencia en términos comunicacionales respecto de lo que es relevante comunicar, que es cómo yo atravieso la barrera que significa el proceso de postulación (Participante 7. Grupo Focal Coordinadores de área).

A los problemas señalados anteriormente, se suman dos aspectos de relevancia en el deteriorado funcionamiento de las capacitaciones: Por un lado, no se cuenta con personal suficiente para hacerse cargo al interior de los equipos regionales y por otro, se capacita (cuando se logra efectuar alguna capacitación) con material de la postulación anterior, es decir con bases e información que no necesariamente será similar para la postulación a la cual se está capacitando.

De hecho, una de las solicitudes que se hizo el año pasado...este año, fue aumentar las capacitaciones, lo que significa que nosotros tenemos que salir de nuestra senda regional para ir a comunas y hacerles capacitación con un documento que ya caducó, no es válido, que son las bases del año anterior (Participante 3. Grupo Focal equipos Regionales).

Asimismo, los postulantes señalan que ocurre en ciertas ocasiones que la información señalada en las capacitaciones es contradictoria con el criterio que finalmente termina utilizando el evaluador, generando un vacío de información que no saben cómo completar. Así, las capacitaciones son vistas por los postulantes como una instancia necesaria pero que hasta el momento les genera más dudas que certezas; a la cual, consideran, se debe mejorar para futuras postulaciones.

La asistencia que te dan en el momento de la postulación, es una. Te sirve y la usas, pero cuando ya llegas a la parte de evaluación los evaluadores consideran que esa no era la línea. Es muy ambiguo, la persona que te asistió te dice “no, pero si esta es la línea” y llega un evaluador y te dice “esta no es la línea” (Participante 2. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

ii. Falta de coordinación a nivel interno del CNCA con respecto al Fondart

Un tema ampliamente mencionado tanto los directivos como los encargados regionales, es la poca coordinación que existe entre los niveles central y regional y la falta de coordinación entre las distintas unidades del CNCA. Esto se ve reflejado principalmente

en la sobre carga de trabajo que los equipos regionales deben afrontar, principalmente producida, a ojos de regiones, por la poca capacidad de comunicación con el nivel central, ya que desde el nivel nacional se solicitan laborales que exceden las capacidades de absorberlas por parte de regiones. Capacidades que no son conocidas por los equipos nacionales. Así lo señalan en las entrevistas realizadas:

Ellos piensan en el diseño de concurso, y ven lo que les pasa a ellos, pero lo que pasa en regiones, no (Participante 1. Grupo Focal equipos Regionales).

A propósito de una jornada que se realizó con los encargados de regiones, hay una solicitud interna donde ellos dicen que no tienen la capacidad de hacerlo (Participante 6. Grupo Focal Directivos Nacionales).

Por ejemplo, le pedí a la región Metropolitana que me mandara los *power points* de sus capacitaciones y tenían errores. Entonces, les avisé, pero en un tiempo de 5 minutos. No puede ser, debe haber un sistema y por eso estamos armando otro procedimiento de capacitación (Participante 1. Grupo Focal Directivos Nacionales).

Asimismo, los Coordinadores de las líneas artísticas describen que esta incapacidad para coordinarse con los niveles regionales trae consigo una sobre carga de sus labores, ya que al no encontrar capacidad para hacerse cargo de las actividades necesarias las terminan efectuando ellos, pero a un nivel de informalidad mayor, afectando probablemente a la calidad de los productos ofrecidos.

Nosotros como área que somos, a veces, una persona o dos personas, terminas siendo como parte de Fondart, pero no lo eres, o sea, capacitas, tú eres el que está con el sector, tú le vas a contar sobre la línea, tú lo orientas y después como no hay una difusión de los proyectos ganadores, tú terminas difundiendo, porque es una responsabilidad tuya también, los proyectos que ganaron, los intereses. Al final, es como a pulso de especialistas, si no, no. Es muy informal (Participante 7. Grupo Focal Coordinadores de área).

Además, se mencionan temas como la inexistencia de instancias suficientes de inducción y coordinación previa entre la Secretaría y el Departamento de Planificación para realizar inducción adecuada a los equipos de OIRS y regiones que son quienes responden las consultas y guían a los postulantes durante el proceso de concurso. Esto ha llevado, como se señalaba en el punto anterior, que muchas veces se entregue

información desactualizada de procesos de postulación anteriores y además se generen algunas contradicciones entre lo que se les dice a los postulantes y lo que finalmente el evaluador considera.

Finalmente, esta falta de coordinación y comunicación entre los niveles regional y nacional repercute en el fondo en el cual los postulantes terminan postulando. En otras palabras, una de las manifestaciones de la falta de coordinación ha llevado a que encargados regionales promuevan el fondo regional en casos que deberían recomendar el fondo nacional, lo que ha llevado, entre otras razones más, a que el fondo nacional se concentre de manera muy importante en postulantes de la región Metropolitana:

Además, hay regiones en que, si bien hay Fondo Regional, su único interés es traspasar todo al Fondart Regional, no instan a sus artistas locales a que postulen al Fondo Nacional, eso repercute en que el mayor porcentaje de proyectos postulados del Fondart Nacional, recaigan en la región Metropolitana (Participante 2. Grupo de Directivos Nacionales).

iii. Problemas logísticos de la modalidad de las líneas: Ventanilla Abierta es evaluada positivamente, pero genera problemas logísticos al interior de la institucionalidad

En el ámbito de la modalidad, el formato de ventanilla es evaluado positivamente por la mayoría de los usuarios, sin embargo, distintos actores mencionan que genera problemas logísticos al interior de la institución, pues se debe procesar en forma permanente las postulaciones y no hay capacidad institucional para absorber tal cantidad de trabajo.

Ventanilla Abierta es una fantasía. Es una linda idea “buena onda, puedo presentar mi proyecto en cada momento”, (...) Es una idea súper buena en el papel, porque efectivamente estás presentando proyectos permanentemente y no tenía un período de un concurso, donde todo el mundo se mata entre agosto y septiembre pa’ tener los proyectos terminados, para poder salvarse del año que viene, pero...nosotros como institución no estamos siendo capaces de responder ante esa promesa (Participante 5. Grupo Focal Coordinadores de área).

Además, se hace la comparación entre los evaluadores según modalidad de postulación, y se reconoce que en el caso de ventanilla abierta existe mayor compromiso con la evaluación ya que la modalidad de pago es distinta:

Ahora, en ventanilla abierta se paga por sesión, por tanto, ¿qué pasa ahí? La

gente tiene el incentivo de sentir la presión porque se les pagará por sesión asistida y no por proyecto evaluado. Eso es un tema también con el compromiso... (Participante 2. Grupo Focal Directivos Nacionales).

Adicionalmente, al parecer la diferencia contractual señalada ha llevado a que en la modalidad de ventanilla abierta el rol del evaluador ha sido mejor consignado, reconociéndoles no solo un mayor compromiso, sino que también una mayor experticia en el proceso evaluativo:

(...) porque lo que he visto en ventanilla, y lo que he estado viendo ahora en Festival es muy diferente a lo que uno experimenta en el Fondart Nacional propiamente tal, esa convocatoria nueva. En la convocatoria nueva sí me he encontrado con una mayor laxitud en la forma en la cual seleccionan los evaluadores en las otras modalidades, los otros fondos (Participante 8. Grupo Focal Evaluadores).

Yo quería decir con respecto a mi experiencia que durante las sesiones de ventanilla siempre encontré evaluadores muy profesionales, y la mayoría de muy buena calidad. Lamentablemente en cambio en estas sesiones de Fondart que tuvimos hubo un problema con los demás evaluadores. De hecho, hicimos una queja formal respecto a eso, porque las personas que conformaban la mesa, no estaban dentro de la dinámica profesional suficiente para tener las herramientas de evaluación y eso provocó que tuviéramos que reevaluar todos los proyectos (Participante 2. Grupo Focal Evaluadores).

iv. *Call center* y costos estandarizados

Para finalizar con esta etapa del macroproceso, algunos grupos de entrevistados incluyen temas un tanto aislados sobre: i) el funcionamiento del *call center*; y ii) la necesidad de estandarizar los costos de algunos servicios.

Respecto al *call center*, se reconoce que no han sido de gran utilidad, sobre todo a nivel regional. La conformación de los equipos de *call center* es esporádica y generalmente son jóvenes sin experiencia en los fondos que necesitan un trabajo estacionario. Esto ha producido que los telefonistas no manejen la totalidad las bases del concurso y muchas veces entreguen información errónea, afectando las labores ya deterioradas de capacitación a nivel regional.

Es que son personas, chiquillos, que vienen por un rato esporádico y no

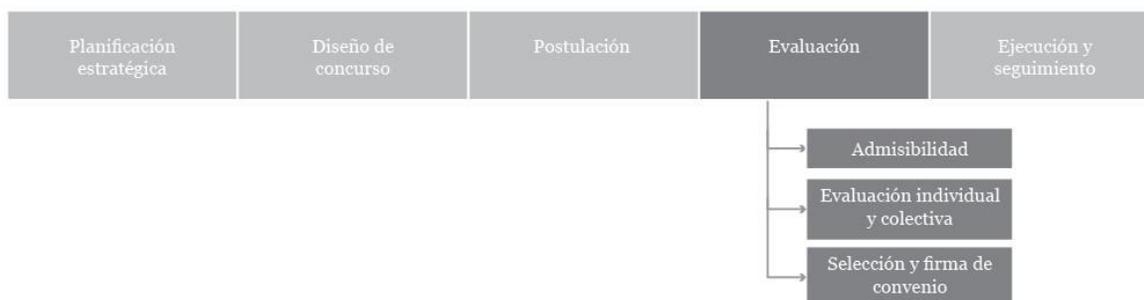
tienen la experiencia. Si se va a instalar un *call center*, debe ser alguien que ya maneje todo o que haya un Abogado, me imagino. Debe ser una persona que maneje las bases por completo. Debería ser un Abogado que esté permanentemente en el Consejo, pero son tácticas...entonces, a los chiquillos tampoco se les puede pedir mucho (Participante 3. Grupo Focal equipos Regionales).

(...) para el *call center* contratan a chiquillos recién salidos de la Universidad que están con suerte 2 meses y no sé si le harán capacitación o no, o sea, a nosotros nos dejaron la escoba porque...porque una de las cosas que no pudimos hacer es poder decir...no podemos decir al postulante “usted debe postular a este fondo y a esta línea” y resulta que los chiquillos lo hacían, y entonces ese proyecto resulta inadmisibles porque no correspondía y nos iban a decir a la oficina de nosotras (Participante 1. Grupo Focal equipos Regionales).

Finalmente, uno de los temas algo aislados que afecta el proceso de postulación es la definición de criterios para establecer los montos de trabajo en los presupuestos que efectúan los artistas en sus postulaciones. La falta de apoyo en esta sección de la postulación ha llevado a que existan diferencias de importancia entre los montos solicitados entre los proyectos y lo anterior para muchos también ha producido inconsistencias al interior de su postulación que los ha llevado a quedar fuera de bases por los montos incorrectos presentados:

(...) La incapacidad de las sociedades o gremios, en establecer el valor del trabajo en la cultura. Es súper disímil entre sector y sector, entonces nos pasaba en arquitectura...que los arquitectos se ponían honorarios de tres millones de pesos en dos meses pa’ hacer un proyecto y los actores se ponían 300 lucas en dos meses pa’ hacer un proyecto. Eso debería quedar explicitado en las bases, cuál es la política del Fondart en torno a los honorarios y su rango de horario en los distintos subsectores (Participante 3. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

5. ETAPA EVALUACIÓN



La etapa de evaluación corresponde al proceso entendido por Fondart como Evaluación y Selección, el cual considera los subprocesos de: Admisibilidad, Evaluación Individual y Colectiva, y Selección y Firma de Convenio. Esta etapa es la comprometida entre la finalización de la fase de postulación de los beneficiarios y la selección de los proyectos ganadores.

Esta etapa compromete la participación de gran parte de los actores involucrados en el macro proceso de funcionamiento del Fondart, ya que en sus diferentes etapas hace partícipe tanto al Consejo Nacional de las Artes, Coordinadores Nacionales y Regionales y finalmente al grupo de profesionales que ofician de evaluadores durante el concurso.

Según la normativa que rige al Fondo, esta etapa debe considerar por lo menos uno de los siguientes criterios de evaluación:

(...) la evaluación y selección de los proyectos que se presenten a ser financiados por el Fondo deberá efectuarse con los criterios establecidos en las respectivas bases. Entre dichos criterios, deberán considerarse uno o más de los siguientes:

- a) Coherencia de formulación del proyecto: Adecuada conexión entre los objetivos, fundamentos y estrategia o descripción del proyecto;
- b) Viabilidad técnica y financiera de la propuesta;
- c) Currículo: Calificación y competencias acreditadas del postulante y su equipo de trabajo para la realización del proyecto;
- d) Calidad de la propuesta, entendida como la valoración de sus características generales y particulares, en atención, entre otros aspectos, a su idoneidad, pertenencia, coherencia, eficacia y eficiencia;

- e) Impacto del proyecto, entendido como la medición de la relevancia y huella del proyecto tanto para el postulante, como para el campo artístico, cultural y social;
- f) Existencia y monto de aportes privados cuando se solicite cofinanciamiento en las respectivas bases de concurso;
- g) La sustentabilidad o permanencia en el tiempo del proyecto o sus efectos cuando se solicite en las bases de concurso;
- h) Aporte a la descentralización de la actividad artística y cultural, se solicite en las bases de concurso;
- i) Aporte al desarrollo de las políticas públicas culturales, generales y sectoriales.

a. Subproceso de Admisibilidad

Principales hallazgos subproceso de admisibilidad	
Temas instrumentales (análisis micro)	Problemas por falta de criterios fijos de inadmisibilidad

i. Problemas por falta de criterios fijos de inadmisibilidad

La admisibilidad es una etapa intermedia entre la postulación de proyectos y la evaluación y se realiza internamente en el Consejo. Sin embargo, por diversos problemas esta etapa se ha transformado en un verdadero “cuello de botella” de la postulación y ha afectado el funcionamiento del resto de las etapas del Fondo.

El que es un proceso crítico para mí es la admisibilidad y yo ahí, lo que quiero decir es que siguen existiendo problemas de interpretación y de personalidad. Sigue sucediendo...siguen existiendo casos de que hay discusión en torno a que en una línea había demasiada inadmisibilidad en torno a un total. Uno está asustado de que algún criterio estuvo laxo u otro no y creo que falta control (Participante 9. Grupo Focal Directivos Nacionales).

Tres son los principales problemas que los entrevistados identifican con la etapa de admisibilidad. Por un lado, se reconoce que las bases de los concursos no coinciden con los campos a completar en la plataforma de postulación, lo que lleva a que exista información no proporcionada por parte de los postulantes o información no relevante

adjuntada en la postulación. Este punto ya fue descrito en la etapa de Diseño de Concurso.

En segundo lugar, no hay claridad cuáles son los criterios para dejar inadmisibles un proyecto, ya que para algunos la impresión es que dejan fuera proyectos por razones sin demasiada importancia.

(...) pero ahí hay un tema grave con la admisibilidad, o sea, artesano que pasa la admisibilidad, el proyecto se lo gana, pero el problema es que mucho más de la mitad no pasa la admisibilidad y son cosas muy “no, la carta está chueca”, no sé. Son cosas muy...es evitable o que, si siguen el proyecto, lo vean y digan “oye, te faltó esta carta”, que alguien lo siga y pueda decir “a simple vista, te falta esto” como que igual se puede devolver... (Participante 8. Grupo Focal Coordinadores de área).

Finalmente, existe la apreciación de que los documentos solicitados en esta etapa son demasiados y engorrosos de revisar, lo que lleva a error a algunos evaluadores de admisibilidad.

En cuanto a los requisitos, se habló de la admisibilidad. El concurso tiende a pedir demasiados antecedentes obligatorios, que debiese ser reducido, se exige una cantidad de cosas que influyen después si se hace el examen de admisibilidad y no quedan seleccionados (Participante 3. Grupo Focal Coordinadores de área).

Estas dificultades producen que muchas de las apelaciones que efectúan los postulantes a la etapa de admisibilidad sean aceptadas, ya que la falta de criterios establecidos y compartidos por todos y las diferencias entre bases y plataforma producen que muchas veces los reclamos tengan una real razón de ser. Esto finalmente produce un retraso en todo el proceso de evaluación, ya que se terminan revisando proyectos de admisibilidad durante la etapa de evaluación, en la cual ya deberían estar definidos los proyectos que son reales postulantes a adjudicarse un fondo.

Desde la mirada de los postulantes, el tiempo de apelación para proyectos inadmisibles es muy corto, además de que la respuesta se da en etapas muy avanzadas de la postulación:

(...) tú tienes tres días hábiles pa' apelar y está pensando pa' que la gente no apele. El tiempo de apelación es extremadamente corto (Participante 3. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

Respecto a los tiempos de las respuestas de apelación:

Yo quedé inadmisibile el año pasado donde... apelé y... bueno, no acogieron mi apelación. Se demoraron en entregar los avisos a las personas que apelaron en septiembre... cuando había pasado todo el proyecto, o sea, estoy postulando pal otro proyecto, se demoró demasiado tiempo y no te dan ninguna respuesta. Y si te dan el dinero, ¿qué haces con los gastos? (Participante 4. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

Estos problemas, se hacen aún más evidentes en el formato de Ventanilla Abierta, ya que muchas veces cuando termina el proceso de revisión de admisibilidad y se acepta la apelación se terminan liberando los recursos en momentos inadecuados para la ejecución del proyecto.

Por último, uno de los aspectos que termina siendo bastante problemático en la etapa de admisibilidad, es que debido a la alta tasa de inadmisibilidad se han terminado flexibilizando los criterios para evaluar, lo que se ha prestado para confusión y falta de información. En este escenario, solo los postulantes que reclaman al proceso de admisibilidad han podido ser parte de esta “flexibilización de criterios” quedando un número importante de beneficiarios fuera de bases solo por no presentar un reclamo formal.

Pero, aun así, no tenemos un sistema de control en donde alguien podría tomar muestreos. En algunas líneas se están formando unas tasas de inadmisibilidad anormales (...) "la Secretaría pide “máximo 20 páginas” y si te pones así de estricto, tener 11 páginas es ser inadmisibile. Hay que ser un poco más laxo en la forma en que te estoy presentando, porque si no sería inadmisibile, todo es inadmisibile (Participante 7. Grupo Focal Directivos Nacionales).

b. Subproceso de Evaluación individual y colectiva

Principales hallazgos subproceso de evaluación individual y colectiva	
Temas Estratégicos (Análisis macro)	La ciudadanía y postulantes emergentes no conocen en detalle el proceso de evaluación. El Fondart no ha logrado dar a conocer con claridad ni las bases ni el proceso de selección de los proyectos. Por lo que surgen críticas y malentendidos que muchas veces no aplican.
Temas instrumentales (análisis micro)	Los criterios de evaluación no están claramente definidos y no existen rúbricas de evaluación

En la actualidad la evaluación se desarrolla en una doble instancia, una vez aceptada la



etapa de admisibilidad, en la cual participan inicialmente un conjunto de evaluadores que pre seleccionan proyectos para que luego los jurados, de mayor trayectoria, definan los beneficiarios de los fondos.

Según bases de concurso, los criterios de evaluación son:

- **Coherencia de formulación:** proyectos que en su estructura respondan de una manera clara y con sentido, en función de los objetivos y planificación propuestos.
- **Análisis financiero y presupuestario:** el proyecto debe presentar viabilidad material y financiera, adecuación de medios a fin y presupuesto congruente con objetivos y metas. En el caso de existir aportes de terceros se registra en ficha de evaluación si el postulante presenta documentación original emitida por la persona que ha comprometido el cofinanciamiento.
- **Currículo calificado de ejecutores y coejecutores:** se considera favorablemente la experiencia en el ámbito del desarrollo cultural artístico.
- **Calidad de la propuesta:** calidad global de la propuesta, vale decir, consistencia metodológica, financiera y sustentabilidad de esta.
- **Impacto y proyección artística, social y cultural:** trascendencia y relevancia del proyecto en función del medio en que se plantea.

Cada uno de los criterios de evaluación señalados tiene una escala de calificación de 10 a 100 puntos. La ponderación de los mismos, conforme al porcentaje que se indica en cada caso, entrega la calificación total del proyecto, que se calculará multiplicando el puntaje obtenido en cada criterio de evaluación, por su ponderador. La suma de los puntajes obtenidos en cada uno de los criterios, determinará el puntaje final de presentación al jurado. El puntaje otorgado por el... comité de evaluadores a cada uno de los proyectos solo será referencial para el jurado.

Todos los proyectos que pasan a la etapa de jurados, serán objeto de una revisión completa por parte de ellos, atendiendo a criterios de calidad global de la propuesta e impacto con un fundamento, sean objeto de selección o no, todo lo cual quedará registrado en la Ficha Única de Evaluación (FUE). La etapa de selección finaliza con la obtención de recursos de los proyectos seleccionados por el Jurado.

Respecto a los jurados, califican y fundamentan su calificación según determinados criterios (coherencia, viabilidad técnica y financiera, aportes de terceros, mérito de la propuesta, impacto artístico cultural y/o social). Estos Jurados son designados de igual manera que los Comités de Especialistas y “estarán compuestos por un mínimo de tres miembros y un máximo de once... siendo a lo menos, un 50% de personas provenientes de regiones diversas de la región Metropolitana. La selección de los proyectos,

considera el costo de producción aproximado que puede tener una creación artística o iniciativa cultural. Los jurados cuando seleccionan un proyecto deben adjudicar los recursos solicitados, excepcionalmente pueden rebajar hasta el 10 por ciento de los recursos solicitados si estiman que están excedidos, mencionando el ítem o concepto que debe ser rebajado. Por otra parte, los jurados elaboran una lista de espera que incluirá hasta siete proyectos seleccionados por cada línea de concurso

Algunos de los problemas que diagnostican los entrevistados en esta etapa de evaluación son:

i. Los criterios de evaluación no están claramente definidos y no existen rúbricas de evaluación (ni para evaluadores ni jurados)

Esto último ha llevado a que se generen dos grandes problemas en la etapa de evaluación. Por un lado, se destaca negativamente la falta de una rúbrica de evaluación, y un puntaje más estandarizado, lo que lleva a que muchas de las evaluaciones sean por aspectos subjetivos de cada evaluador; y, en segundo lugar, las respuestas entregadas a cada postulante por su proyecto son bastantes generales y poco dicen sobre las razones por las cuales se les asignó un determinado puntaje.

Por ejemplo, así lo señala el grupo de encargados regionales:

(...) debería haber una pauta por criterio para que la evaluación disminuya lo subjetivo que pueda ser, entonces...en el caso de algunas fundamentaciones que dicen “no es un aporte para el área”, decir eso a quien presenta un proyecto, igual genera...es fuerte, da rabia (Participante 6. Grupo Focal equipos Regionales).

Este tema se ha hecho aún más evidente en la falta de claridad al momento de la asignación de puntajes por parte de los evaluadores, ya que no existe certeza cuáles son los criterios utilizados y cuáles son las principales diferencias entre obtener 80 o 90 puntos, por ejemplo:

Uno, en esta escala de 0 a 100 puntos, es una barbaridad. Y en verdad, en poner 98, poner 100 no va. Yo siempre he sido partidario que la escala vaya de 1 a 5. Es mucho más simple y en muchas partes, por ejemplo, Conicyt para ponerlo de ejemplo. Y tú, como dices, no hay rúbrica. En ese sentido, nosotros tenemos categorías “excelente, muy bueno, bueno, regular, malo, muy malo, insuficiente” y no hay explicación de eso, es así simplemente y, por ende, al evaluador le estoy traspasando toda la responsabilidad. Tiene que tener una guía y eso es parte de las bases de concurso (Participante 8.

Grupo Focal Directivos Nacionales).

Esta falta de claridad en la asignación de puntajes se ve más claramente en las respuestas que se entregan a los postulantes, ya que son poco claras y no dice nada concreto sobre el proceso de evaluación.

Y hay un tema respecto a la subjetividad obviamente, y la reiteración de los argumentos de la evaluación. En ese sentido, no puede ser que el jurado y el Fondart reiteren argumentos en relación a la evaluación. Es exactamente lo mismo “¿qué le ponemos a la persona? Copia y pega a otra (Participante 6. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

Problema que se agrava al momento que algún postulante solicita una revisión a su evaluación, ya que el área jurídica del Fondo difícilmente puede indicar las razones por las cuales se le otorgó un determinado puntaje al proyecto. Esto genera en postulantes dudas sobre la rigurosidad de esta etapa.

Con la evaluación que es un tema más de fondo, cuando uno interpone recursos de reposición...es la fundamentación de las evaluaciones. Nosotros como (Departamento) Jurídico tenemos un tema más o menos importante porque...claro, se evalúa, se fundamenta la evaluación “excelente proyecto, muy bien fundamentado”, “80 puntos”, entonces el reclamo del postulante es “si fue tan bueno, ¿por qué no me poní 100?” (...). Tienes que poner objetivamente lo que el evaluador dijo y encontrar lo que le dio 80 puntos. De repente le ponen 99 puntos y claro “¿por qué no me pusiste 100?”. Y es entendible, el evaluador de repente le cuesta sincerar un poco la evaluación, transparentarla un poco (Participante 9. Grupo Focal Directivos Nacionales).

c. Subproceso de firma de convenio

Principales hallazgos subproceso de firma de convenio	
Temas operativos (análisis meso)	Proceso de firma de convenio es lento y poco operativo

i. Proceso de firma de convenio es lento y poco operativo

Inicialmente, respecto al subproceso de firma de convenio, dos son los principales problemas descritos por nuestros entrevistados. En primera instancia, la etapa de firma de convenio es lenta y dificultosa. Variadas son las razones para ello, pero

principalmente se debe a que la difusión de los proyectos ganadores a los equipos regionales encargados de esta etapa del proceso no es muy clara y debido a retrasos en la etapa de admisibilidad, la que ocasiona que muchos proyectos llegan a ser seleccionados muy “encima” de la fecha de firma. Esto produce un retraso constante en este proceso y muchas veces afecta la ejecución de los proyectos.

En segundo lugar, este retraso produce que los proyectos beneficiarios para cumplir con el convenio firmado comiencen a ejecutarse sin la entrega de los fondos correspondientes, teniendo que costear esta parte del proyecto los beneficiarios con recursos propios.

Así lo describen parte de nuestros entrevistados:

(...) la firma de convenio no es solamente un papelito que te lo firmen, tiene que tener toda una gestión previa en el Fondo. Eso significa llamar a la persona, ponerse de acuerdo, que envié los documentos, revisarlos y que estén bien, armar el convenio y después sentarte con la persona al menos media hora para explicarle “mira, del convenio estas son las cosas más importantes” etcétera, etcétera y después todo lo que viene de resolución. Entonces (...) hoy día tenemos que cumplir estrictamente los 30 días hábiles, yo de verdad no sé cómo lo hacen (Participante Grupo equipos Regionales).

Es tan lento que te pasan los fondos después de los proyectos. Y como uno tiene que ser fiel y cumplir con todo lo que prometió, esperan que uno tenga que trabajar con un capital propio no existente (Participante 1. Grupo Postulantes y beneficiarios).

El mayor problema que se está generando también es que se seleccionan proyectos que están súper encima de la ejecución de actividades (Participante 1. Grupo equipos Regionales).

En conclusión, la etapa de evaluación es sin duda una de las más conflictivas y con mayores reparos en su funcionamiento, afectando la evaluación del Fondo en su totalidad. Así lo resume uno de los grupos entrevistados:

(...) el punto más débil que tiene el proceso, dejando de lado el tema de los objetivos y todo lo que vimos anteriormente, es el tema de evaluación. Yo lo he conversado con amigos que son expertos formuladores de proyectos y claramente, el sistema de evaluación que tienen los Fondos, en general, es súper subjetivo. Esto hace rato debió haber contado con pautas. Está bien

que elijan un criterio, pero los rangos entre puntajes son absurdos, o sea, cómo le explicas tú a alguien que le ponen un 87, “por qué no le pusiste el 90” ¿cachai? Es como que queda a gusto del evaluador y cuando la gente apela, ¿sabes lo que uno debe responder? “el criterio del evaluador es inapelable”. El sistema de evaluación es muy pobre y estamos entregando una cantidad de lucas, pidiendo una boleta de garantía que no vale de nada a alguien que a lo mejor ni siquiera presentó una propuesta mejor que otra. El sistema de evaluación tiene que contar con pautas, por ejemplo, si reviso el currículum y me voy al puntaje...nosotros por entregarle una herramienta al evaluador, que como decía la compañera acá no necesariamente son los más expertos creadores, sino que es “lo que nos queda” y se ha monopolizado en esos cargos, porque son los únicos que quieren realizar en regiones (Participante 3. Grupo Focal equipos Regionales).

6. ETAPA EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO



La etapa de ejecución y seguimiento se inicia una vez se dan a conocer los proyectos seleccionados en el concurso y se cita para la firma de convenio, finalizando con la ejecución de estos proyectos y el seguimiento administrativo por parte de los equipos regionales del consejo. Esta etapa comprende la difusión de los proyectos ganadores, el análisis de datos de Concurso, el registro de proyectos Fondart cerrados y el seguimiento, auditoría y contraloría.

De acuerdo a la normativa, la etapa de ejecución y seguimiento se inicia con la firma de convenio entre el Consejo y los proyectos ganadores, señalando que “Se suscribirá un convenio de ejecución para velar por la correcta y completa ejecución del proyecto” (art. 21 Reglamento CNCA). Además, se consigna un “Plazo de 30 días hábiles para suscribir convenio desde publicación resultados” (art. 41 Reglamento CNCA). Finalmente, sobre la etapa de seguimiento de los proyectos adjudicados, el reglamento considera que esta responsabilidad es de los equipos regionales dispuestos para tal tarea: “Corresponderá al Consejo, a través de los(as) Directores(as) Regionales, el control de la ejecución de los proyectos” (art. 48, Reglamento CNCA).

De forma general, la etapa de seguimiento tiene como principales funciones:

- Monitorear lo que ocurre durante las etapas de ejecución del proyecto, posterior

a la selección (informes de proceso de avance, informes financieros, material producido, etc.)

- Monitorear lo que ocurre después de ejecutado el proyecto, lo que implica una evaluación ex post de los proyectos (retribuciones, análisis de audiencias, rendiciones financieras, etc.)

Sin embargo, estas actividades no se logran efectuar del todo ya que la capacidad humana de los equipos regionales para hacer frente a estas labores no siempre es suficiente. Es así que muchas veces la etapa de seguimiento solo se concentra en la evaluación administrativa de los proyectos ejecutados, realizando un control a las rendiciones de gastos de los proyectos adjudicados. A continuación, se expresan los problemas detectados en esta etapa por nuestros entrevistados:

Principales hallazgos etapa ejecución y seguimiento de proyectos	
Temas estratégicos (análisis macro)	Seguimiento solo se enfoca en aspectos administrativos y económicos. No incorpora indicadores de proceso, resultado ni impacto. Cambios en las líneas del concurso dificulta trazabilidad de los resultados
Temas operativos (análisis meso)	Escasez de personal a nivel regional para ejecutar la supervisión de proyectos y falta de capacitación a los funcionarios regionales para llevar a cabo el seguimiento de proyectos
Temas instrumentales (análisis micro)	Falta de indicadores de resultados y de desempeño

a. Seguimiento solo se enfoca en aspectos administrativos y económicos. No incorpora indicadores de proceso, resultado ni impacto

Existe total acuerdo entre todos los entrevistados que la etapa de seguimiento es primordialmente administrativa y no se efectúa un mayor control de ejecución a los proyectos beneficiarios.

Todos los entrevistados indican que la etapa de seguimiento es dificultosa de llevar a la práctica ya sea por problemas de falta de tiempo y equipo para realizarla, o por sobre documentación administrativa solicitada a los beneficiarios. Esto se ve aún más agravado por la falta de sistematización de indicadores del Fondo, sabiendo muy poco sobre la historia que han tenido los proyectos beneficiarios en los últimos años.

Según se señala en documentos del CNCA la etapa de seguimiento debería el encargado de los fondos realizar una visita a terreno por lo menos una vez durante la ejecución del proyecto, debiendo levantar una constancia de dicha visita. Sería obligatorio realizar

visitas cuando: exista antecedentes de eventual incumplimiento al convenio u otra irregularidad y cuando sea el estreno de obra, inauguración o inicio de rodaje. Así lo describe un funcionario regional:

Es que hay dos revisiones. Está la revisión de actividades que hace el Fondo y la revisión financiera que hace Administración, a lo menos en la región de nosotros. Entonces, en actividades pedimos un relator de las actividades que se hace, fotografías, registro manual (Participante 1. Grupo equipos regionales).

Sin embargo, desde los equipos regionales encargados de efectuar esta labor se reconoce que lo que se dice en el papel no se realiza por falta de tiempo de los equipos y que muchas veces se han tenido que centrar en cerrar proyectos de períodos pasados o firmar convenios retrasados más que efectuar un seguimiento más detallado de la ejecución de proyectos.

El manual, el último, dice específicamente que “al menos hay que hacer una supervisión de terreno, una vez por proyecto”, o sea, es imposible. ¡No da! Yo tengo cuatro personas, cuatro supervisores y todos tienen 100 proyectos y tendrían que ir a supervisar al menos una vez, o sea... Si tú me preguntai a mí, yo feliz iría solamente a supervisar en terreno, pero es imposible. Entonces que eso se ponga en el manual como una exigencia “al menos una vez en supervisión de terreno” y además no haya ni lanzamiento ni inauguración, no sé (Participante 1. Grupo equipo regional).

En el caso de nosotros, es una persona que tiene toda la región administrativa y además la revisión de fondos. Es una resolución que ya es antigua, pero que dice que desde Fondos debe ir para que no falte ningún documento, responder ante los gastos del proyecto. Entonces pasa que “me llegó este proyecto y todavía no lo reviso completamente (Participante 6. Grupo equipo regional).

Adicionalmente, se reconoce desde los equipos regionales que los documentos solicitados en este seguimiento no siempre corresponden a los que los proyectos pueden entregar ya que habría una especie de descoordinación entre lo estipulado en las bases al momento de la postulación y lo que se solicita al ejecutar el proyecto.

Al final, los que hacen seguimiento de proyectos, son más de regiones entonces ahí se presentan todas las dificultades que puede tener la ejecución

y los papeles que debería presentar. O sea, en el diseño de concurso, en el diseño de convocatoria y la planificación estratégica que es pésima, o sea, no hay planificación estratégica (Participante 3. Grupo equipos Regionales).

Finalmente, se reconoce que la falta de acompañamiento de proyectos termina repercutiendo en la información que el Fondart posee sobre sí mismo, sin que exista total claridad de lo que se ha hecho hasta la fecha y si ha traído o no los resultados esperados.

El Fondart cierra con un proceso que es deficiente que es de seguimiento, pero la evaluación es importante porque si tuviéramos formas de evaluar resultados, nos permitiría generar herramientas para implementar otras formas...y ahí está la clave, que nos abre de forma más simple. Yo creo que ahí tenemos una deuda enorme, en realidad, una incapacidad para poder evaluar resultados, que tiene que ver con la elaboración de indicadores que no tienen nada que ver (Participante 9. Grupo Focal Coordinadores de áreas).

b. Cambios en las líneas del concurso dificulta trazabilidad de los resultados

La falta de sistematización tiene que ver con uno de los problemas iniciales del fondo, es decir los constantes cambios en las líneas artísticas de postulación. Ya que debido a esto es difícil mantener un análisis comparativo año a año, ya que los cambios afectan en la trazabilidad de las evaluaciones a realizar.

Nosotros nos afecta en nuestros sistemas de portabilidad. No podemos comparar con peras y manzanas en verdad, y se fuerza mucho (Participante 6. Grupo Focal Directivos Nacionales).

Actualmente se está trabajando en un portafolio digital que ayude a solucionar este problema y favorezca la sistematización de la información:

(...) y la idea es hacer un catálogo o un portafolio digital en que se expliquen todos los proyectos financiados por el Fondart, que han sido ya cerrados y en la que cualquier persona por tema o por región, lo que sea, vea qué proyectos se han financiados y poner estadísticas que daten sobre eso, o sea, informar resultados (Participante 4. Grupo Focal Directivos Nacionales).

c. Escasez de personal a nivel regional para ejecutar la supervisión de proyectos y falta de capacitación a los funcionarios regionales para llevar a cabo el seguimiento de proyectos

Como se ha señalado anteriormente, uno de los problemas que ha llevado a que el seguimiento sea parcial es que se traspasó del nivel nacional al regional esta labor, sobrecargando las funciones de un equipo que no tiene el tiempo suficiente y la capacidad de personas para realizar esta tarea.

Lo que pasa es que hay inexistencia de un proceso en el nivel central. Las Direcciones Regionales hacen seguimiento (...) Actualmente existe un equipo de seguimiento, pero es seguimiento administrativo y esto a raíz de que...los fondos se regionalizaron, o sea, la responsabilidad de los seguimientos se traspasó a las regiones (Participante 9. Grupo Focal Directivos Nacionales).

Desde los equipos regionales se está de acuerdo con que el seguimiento es parcial, responsabilizando en esto a la falta de tiempo para efectuar esta labor.

(...) la Secretaría Ejecutiva selecciona y ahí se desentiende y piensan que nosotros debemos ser una máquina de supervisión de proyecto, como decía acá el compañero nosotros nos enteramos después que salen las nóminas de seleccionados y a veces, no damos abasto (Participante 1. Grupo Focal equipos Regionales).

Esto último se ve aún más profundizado por las características de cada territorio y de los postulantes, ya que se debe considerar que muchas veces se debe efectuar seguimiento a población que se encuentra aislada en sectores rurales y/o que es de población vulnerable o también de pueblos originarios. Estas particularidades afectan en los tiempos para efectuar supervisión ya que necesariamente implican un mayor trabajo y por ende una mayor dedicación. Es por ello, que sumado a las dificultades ya expuestas es necesario también considerar las complejidades que presenta el territorio y la población beneficiada.

Desde la óptica de los postulantes, esta etapa es demasiado lenta y dificulta sus actividades de ejecución de los proyectos ya que la rendición de boletas implica la presentación de una gran cantidad de documentos, que muchas veces no poseen.

(...) las revisiones de las rendiciones financieras, se demoran 2 o 3 meses. Entonces, uno siempre tuvo que mover platas de allá para acá que nunca son exactas, uno no tiene tiempo de presentar una pre-rendición, porque a veces

rechazan y que las alcancen a revisar antes del proyecto, se demoran mucho tiempo. Por último, podría haber una revisión preliminar o algo. Entonces si yo necesitara readecuar algo, no tengo tiempo. Porque siempre demora más, el timbre del proyecto (Participante 1. Grupo Focal Postulantes y Beneficiarios).

d. Falta de indicadores de resultados ni de desempeño

Finalmente, esta falta de seguimiento “cualitativo” a los proyectos se ha traducido en la falta de evaluación y sistematización de información por parte del Fondo. Existe acuerdo entre los entrevistados que el Fondart tiene mucha información sobre los proyectos ganadores pero que no se ha sistematizado y que no se ha efectuado una evaluación de ejecución para conocer cómo han finalizado la ejecución estos proyectos.

(...) tiene que ver con toda la información que Fondart recaba a lo largo del proceso, no la difusión, ¡sistematizar! Pa’ empezar, porque nosotros no tenemos idea. ¿Cuánta gente tenemos afuera? ¿Por qué se quedó afuera? ¿Cuáles son los motivos de la admisibilidad o no? ¿Cuánta gente terminó su proceso y rindió bien? A lo más con chayas y serpentinas, sabemos cuántos postularon, a quienes les dimos la plata y a cuantos no (Participante 7. Grupo Focal Coordinadores de área).

VIII. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y PRIORIZACIÓN PRELIMINAR

Una vez identificados los principales obstaculizadores y brechas en el macroproceso del Fondart Nacional y Regional, se ha desarrollado una priorización de los principales factores que, a nuestro entender, como equipo consultor, son claves de abordar en el rediseño del Fondart. Es importante señalar que esta priorización será utilizada de base para las futuras etapas de la consultoría, principalmente en los talleres de codiseño que se ejecutarán con diversos actores; por lo que no es una definición acabada y puede ser modificada según información que se vaya recogiendo en las próximas etapas de esta consultoría.

Para tal efecto a continuación se presentará un esquema que describe los problemas priorizados, diferenciándolos según alcance de la problemática que originan. La metodología utilizada para efectuar esta priorización se basa principalmente en tres factores de diferenciación:

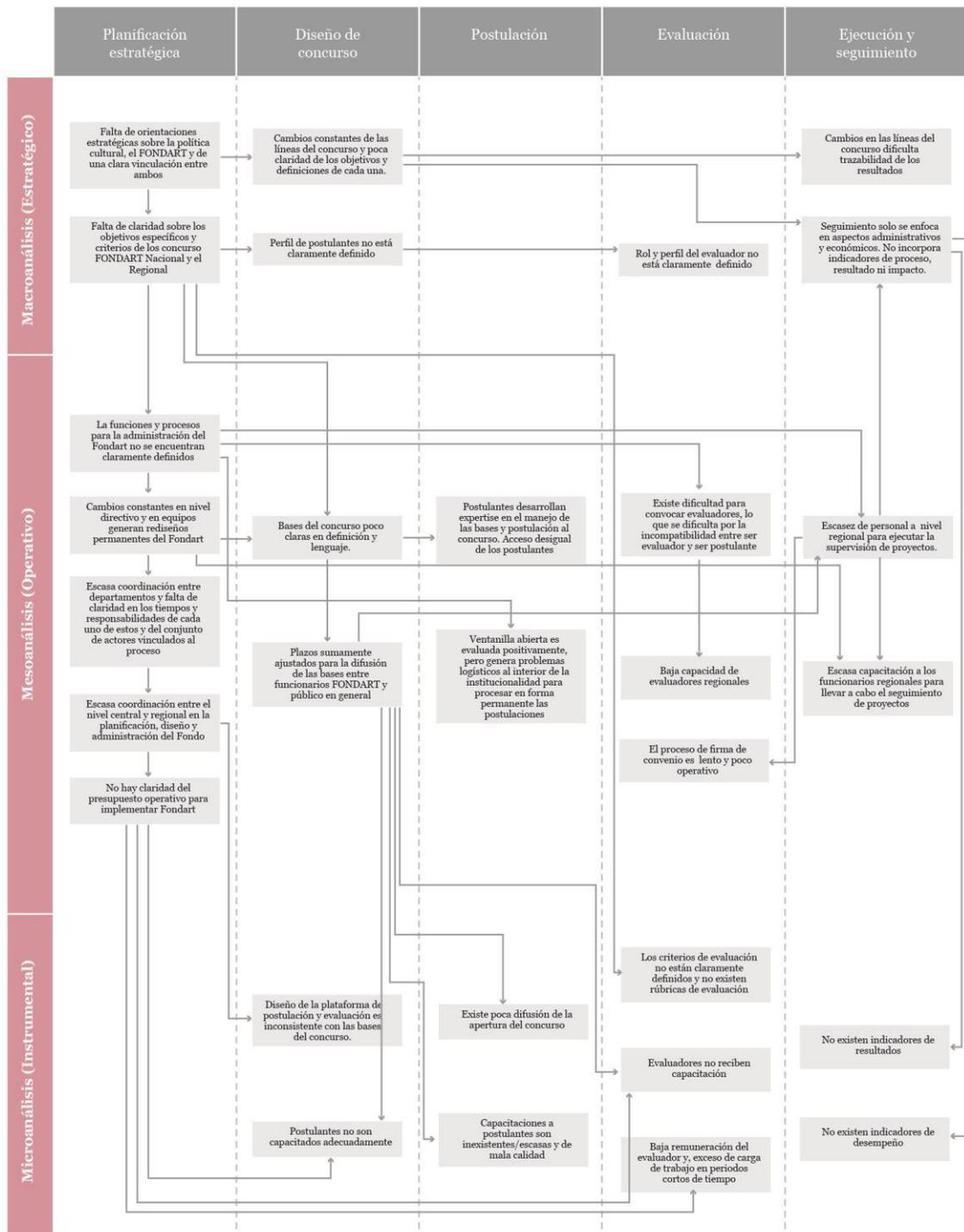
- **Macroanálisis, Estratégicos:** inicialmente, se detectan problemas de gran envergadura, ya sea por el nivel de alcance que tienen o por encontrarse en etapas iniciales del proceso de funcionamiento del Fondart. A estos problemas se les denominó “Macro-análisis, Estratégicos”. La principal característica de estos aspectos señalados como obstaculizadores es que dada su importancia afectan a futuros procesos del Fondo, generando o repercutiendo en problemáticas que se ubican durante toda la cadena de funcionamiento del Fondart.
- **Mesoanálisis, Operativos:** en segundo lugar, se detectaron problemáticas de alcance intermedio, de carácter más bien operativos y que se ubican en fases de gestión interna dentro del Fondo. A estos problemas se les llamó “Meso-análisis, Operativos”. Su característica principal es que, si bien son obstaculizadores que se ubican en etapas más operativas del Fondo, tienen su correlato directo en etapas iniciales y estratégicas de funcionamiento.
- **Microanálisis, Instrumental:** finalmente, diferenciamos un grupo de obstaculizadores de carácter más instrumental que comúnmente se ubican en etapas más avanzadas de funcionamiento del Fondart. A estos problemas se les denominó “Microanálisis, Instrumental”. La naturaleza de estas problemáticas es más bien práctica y se encuentra principalmente en el día a día, es decir en aspectos cotidianos o de menor alcance en su envergadura. No obstante, esto último no quiere decir que sean menos relevantes ya que, al contrario, algunos de estos obstaculizadores son claves en el buen funcionamiento del Fondart.

Para complementar el análisis y además darle un orden cronológico a la sucesión de



hechos que generan dificultades en el funcionamiento del Fondart, se sumaron los cinco macro procesos descritos en las fases iniciales de este informe: Planificación Estratégica, Diseño de concurso, Convocatoria, Evaluación y Ejecución y Seguimiento. Con esto se busca ubicar cada problemática en alguna etapa específica del Fondart, para así comprender la trazabilidad que tienen los obstáculos con los cuales nos enfrentamos, ya que entendemos que cada problema no es un hecho aislado, sino que tiene correlación directa con otros fenómenos presentes en el funcionamiento del Fondo.

Figura 8. Matriz de priorización de problemas Macroproceso Fondart



La matriz de priorización de problemas muestra los principales obstaculizadores que afectan al macroproceso del Fondart Nacional y Regional, evidenciando las relaciones entre estos.

En base a este análisis, es posible priorizar cuatro grandes desafíos que deben ser abordados en el rediseño del Fondart.

- **Definiciones estratégicas:** la falta de orientaciones estratégicas del Fondart y de claridad en sus objetivos y de superposición entre los objetivos del fondo Nacional y Regional genera incertidumbre, traslape y contradicciones en las diversas etapas y sub-procesos del Fondart. Esta ausencia de orientaciones estratégicas incentiva frecuentes cambios en las bases y estructura del Fondo, afecta la calidad y eficiencia de la gestión administrativa del fondo, impide una adecuada planificación e impacta negativamente en las decisiones claves de evaluación y selección de proyectos beneficiados.
- **Indefinición de procesos permanentes:** la inexistencia de procesos y procedimientos permanentes para la operación del Fondart, los que son establecidos anualmente vía las bases del concurso, impide que el CNCA pueda organizarse y planificarse adecuadamente para gestionar el fondo ni capacitar adecuadamente a sus evaluadores y postulantes.
- **Cambios permanentes:** existe una cultura de cambios permanentes en los equipos, líneas y bases del concurso que dificulta la operación del fondo. Esto genera que la organización esté permanentemente tensionada para cumplir con los plazos, metas y actividades planificadas y dificulta la coordinación entre los diversos niveles y unidades del CNCA. Estos cambios también afectan a postulantes y evaluadores, quienes deben estar permanentemente actualizándose respecto de la operatoria del fondo.
- **Inexistencia de seguimiento:** actualmente el seguimiento se enfoca solo en aspectos administrativos y económicos, sin poder abordar adecuadamente la ejecución de los proyectos. La ausencia de un seguimiento de los proyectos repercute en la falta de indicadores de proceso, resultado o impacto del fondo e impide un proceso de mejora en base a la evaluación del cumplimiento de sus objetivos.

IX. PROPUESTA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y CRITERIOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE EVALUADORES Y JURADOS

En base al análisis de la bibliografía entregada por el CNCA y a la información recolectada a través de los 5 grupos de discusión realizado, se desarrolló una propuesta tentativa de criterios para ser considerados durante la etapa de selección de evaluadores y jurados y posteriormente en la selección de proyectos beneficiarios.

Ahora, es importante aclarar que esta propuesta es inicial y responde a la información recolectada en esta primera etapa de la consultoría. Por ello, los criterios acá definidos son más bien aspectos generales a tener presentes en la consultoría, pero no corresponden a criterios como tal, ya que estos se esperan construir de manera conjunta con todos los actores partícipes del Fondart en las siguientes etapas de este estudio.

Se contempla complementar esta propuesta a través de dos principales fuentes de información:

- Inicialmente, en función de la revisión de casos internacionales y cómo estos logran resolver estas problemáticas, y
- n segundo lugar, a través de los talleres de cocreación propuestos por el equipo consultor y que se efectuarán en una etapa más avanzada de la consultoría.

1. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Desde nuestra perspectiva son cuatro las principales propuestas para hacer de esta etapa del funcionamiento del Fondart más efectiva.

En un primer lugar, creemos que es de importancia **tener presente durante la definición de bases de postulación y durante la evaluación de proyectos la distinción entre proyectos que presentan un “lenguaje Fondart” versus proyectos con menor capacidad de redacción, pero altos en su calidad.** En otras palabras, es importante considerar en la evaluación que existen beneficiarios que manejan altamente las bases de postulación de los Fondos y por ello construyen sus propuestas en función de ese lenguaje más que imprimiendo un valor agregado a la calidad del proyecto, a diferencia de profesionales y/o artistas desconocedores de la fórmula de postulación y que por esto presentan proyectos de buena calidad, pero mal formulados.

Nuestra segunda propuesta de definición de criterios, se hace necesario efectuar una **rúbrica de evaluación conocida, validada y legitimada por todos los actores**

partícipes del Fondart, desde actores directivos hasta evaluadores y postulantes.

Esta rúbrica debe contener todos los criterios a ser evaluados y su correspondiente puntaje, para que así todos los actores tengan claridad sobre los puntos evaluados y el criterio detrás para la obtención de un puntaje de evaluación. Algunos de los puntos que debe considerar esta rúbrica son:

- Antecedentes y contexto de la obra a postular.
- Objetivos de la obra a postular.
- Lugar de exposición.
- Estimación tentativa de público que accederá a la obra.
- Duración de la exposición.

Una vez acordada una rúbrica de evaluación de proyectos, es necesario, como tercera propuesta a considerar, **definir una nueva escala de asignación de puntajes**. Hoy por hoy la escala de 0 a 100 puntos es altamente criticada por todos los actores entrevistados debido a la ambigüedad existente para definir qué puntaje otorgar a cada proyecto evaluado, por ello muchas de las asignaciones de puntajes se ven como arbitrarias y poco justificadas.

Con el fin de entregar transparencia al proceso de evaluación se debe caminar hacia una nueva escala de puntajes, más acotada y clara para todos. Esta escala puede asumir diversas formas, pero en función de lo propuesto tanto por equipo directivo del Fondo, evaluadores y beneficiarios se podría considerarse una escala tipo Likert que va desde 1 punto (puntaje mínimo) hasta 5 puntos (puntaje máximo).

Finalmente se propone una **estandarización de respuestas de evaluación para con los postulantes**. Debido a la falta de definiciones al momento de evaluar proyectos y la poca claridad para asignar puntajes a los proyectos, las respuestas y/o explicaciones que reciben los postulantes sobre sus evaluaciones son ambiguas y poco dicen sobre el porqué del puntaje otorgado. No obstante, con las medidas antes señaladas creemos que se podrá caminar hacia una evaluación estandarizada y conocida por todos, donde las razones de entrega de un puntaje serán reconocidas y así las explicaciones del porqué un proyecto es ganador o no, también.

2. CRITERIOS DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE EVALUADORES Y JURADOS.

En primera instancia, existe acuerdo entre los entrevistados y la literatura revisada que es importante efectuar la **distinción entre habilidades blandas y experiencia de un evaluador**. Se considera que un artista con alta experiencia profesional es el más idóneo para participar como evaluador en esta etapa del proceso, pero muchas veces no cuenta con las habilidades propicias para evaluar proyectos de esta envergadura, produciendo finalmente un problema con los postulantes evaluados.

De esta manera, se hace necesario no solo seleccionar evaluadores en función de su trayectoria profesional, si no también considerar aspectos más personales. No obstante, esto se subsanaría en parte si se efectuara una **capacitación a los profesionales seleccionados como evaluador**, explicando los criterios de evaluación, rúbricas y asignación de puntajes. Esto es sin duda, un aspecto a tener presente en nuestra propuesta de criterios.

Otro de los aspectos a tener considerados en nuestra propuesta es **el tiempo que un artista y/o profesional puede ejercer el rol de evaluador para el Fondart**. No existe acuerdo entre los entrevistados sobre este punto, ya que para algunos el ser evaluador durante un tiempo prolongado hace de esta persona experta en evaluar proyectos, conociendo las bases y los criterios para seleccionar proyectos. No obstante, para otros perpetuarse en esta función produce suspicacias en el proceso y no permite que nuevos profesionales ejerzan este rol y puedan favorecer al surgimiento de nuevos proyectos artísticos.

Por todo esto, el tiempo que un evaluador puede ejercer este rol deberá ser validado en los talleres de cocreación a realizarse en el futuro, pero tentativamente creemos que podría definirse un tiempo máximo de dos años en el cargo.

Finalmente, en función de la opinión de los actores entrevistados y la literatura revisada consideramos que se debería *revisar la distinción entre Jurados y Evaluadores*, ya que, si bien tiene una explicación jurídica la distinción de funciones dentro del proceso, en la práctica no queda del todo claro las distinciones en sus respectivas funciones y muchas veces su rol se confunde. Así, se deberían considerar criterios únicos para la selección de evaluadores y evitar la diferenciación con jurados, ya que muchas veces por motivos de escasez de postulantes a este rol, terminan siendo aristas del mismo perfil profesional. Algunos de los criterios a tener en cuenta en esta selección son:

- Experiencia profesional. No medida en años si no que en criterios artísticos.
- Portafolio personal.
- Estudios.

X. ANEXOS

ANEXO 1. PAUTA Y MATRIZ GRUPO FOCAL 1. DIRECTIVOS Fondart NACIONAL

Momento 1. Introducción. (15 minutos)
<p>Presentación del Estudio</p> <ul style="list-style-type: none">- Bienvenida.- Mientras llegan, ir poniendo <i>stickers</i> con nombre de c/u para que la moderadora se pueda referir a ellos/as por su nombre.- Una vez que lleguen todos, pedirles que se presenten —incluyendo al equipo UC— ¿podríamos decir cada uno/a su nombre, área en la que trabaja, tiempo en el cargo? (5 min).- Presentación de objetivos y contexto y manejo de expectativas: cuáles son los productos, para qué será usada la información (5 min).- Explicación del Canvas y los post-its normas de participación del grupo focal (que todos/as participen y expresen sus opiniones, respeto por los otros participantes, que no hay respuestas correctas ni incorrectas, todos tienen información valiosa que aportar, el viaje y el lápiz pueden serles útil para anotar sus ideas; tienen el otros) (5 min).
Trabajo Personal (10 minutos)
<ul style="list-style-type: none">- Al igual que en la pared, cada uno tiene un canvas del viaje que se recorre para poder llevar a cabo el ciclo del proceso Fondart. Les pedimos que revisen en documento de forma personal y anoten brevemente en cada sección las ideas que les surjan sobre facilitadores del viaje (cosas que funcionan bien) obstaculizadores del viaje (cosas que funcionan mal).- Objetivo: Como funcionarios tienen la responsabilidad de lograr que el Fondart se lleve a cabo de forma exitosa tanto en sus procesos, como en el logro de sus objetivos. Sabemos que hay escalas diferentes, macro procesos, micro procesos, gestión, y logros agregados. No hay limitación sobre a qué escala quieren hacer la reflexión, va a ser sumamente útil contar con reflexiones macro como con reflexiones micro.- Anotar los tres ítems que mejor valoran y los tres en los que identifican las mayores dificultades. Otra vez, estos pueden ser referidos directamente a su trabajo personal o de su equipo, como al de otros o inclusive factores institucionales.- Les pedimos identificar además en el proceso los puntos críticos en materia de cantidad de trabajo.- Sabemos que algunos tienen relación directa con diferentes modalidades del Fondart (ventanilla abierta vs. concursos cerrados, no hay dificultad con reflexionar sobre lo que ustedes conocen).
Momento 2. Preguntas claves
2.1 Planificación Estratégica (20 min)
<p>Respuestas a Depto. Fomento y CNCA Entrega información oficial.</p> <p>Relacionamiento con estructura administrativa y financiera, operación regional, objetivos estratégicos y políticas sectoriales, organigrama</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿A quién debe ir dirigido el concurso? ¿Cuál es el perfil ideal del candidato Fondart?- ¿Cómo afecta la estructura del Fondart la ejecución de la política de cultura? ¿Se está “proyectizando” el sector? ¿Es un mecanismo conducente al logro de los objetivos institucionales?- Concentración en la zona metropolitana, ¿por qué? ¿qué medidas se han tomado para descentralizar?- ¿se ha logrado? ¿qué lo dificulta?- ¿Cuál es la relación entre los fondos regionales y las políticas territoriales? ¿Qué relación hay entre el Fondart y otras instituciones? ¿Cómo se puede coordinar más o mejor?

- Focalización, ¿Cómo se maneja la tensión entre el doble objetivo de calidad y descentralización? ¿Qué se hace desde el nivel central que reproduce esa situación? Concentración percibida de fondos en ciertos grupos socio-económicos y negación de lo “popular”.
- Momentos críticos de trabajo ¿Cómo afecta la estructura actual del fondo el ciclo de trabajo de la institución? ¿Qué tanto afectan los “peaks” de actividad la calidad de los productos?
- Rol y vinculación con la sociedad civil, ¿cómo se conforman los consejos, que relación cumplen? Tensión con no poder postular. Consejos consultivos al ser parte la sociedad civil no puede participar del Fondart y por lo tanto pierde acceso a una importante fuente de financiamiento del sector.
- ¿Creen que los recursos asignados son suficientes? ¿Deberían ser más o menos?
- Variación o cambios entre recursos administrados y capacidad para hacerlo.

2.2 Diseño del concurso (15 min)

Plan de gestión del concurso

Objetivos específicos del concurso y alineación con objetivos estratégicos y políticas sectoriales, flujos, procesos y resultados principales y su vinculación, actores involucrados, presupuesto, soportes tecnológicos para la gestión en sus distintas etapas.

- ¿Cuál es la diferencia entre el concurso y las ventanillas abiertas? ¿Cuál es más conducente al cumplimiento de los objetivos del Fondo y de las políticas culturales? ¿podría ser siempre una ventanilla abierta?
- ¿Cómo se incrementa el acceso? Fama de programa elitista ¿es merecida?
- Competencia percibida entre la categoría de “trayectoria” y la normal. Son programas diferentes.
- ¿Podrían tener nombres diferentes? ¿O ser convocados en momentos diferentes?
- Tensión entre formalidad y sustancia ¿cómo lo abordan? ¿qué factores identifican como limitantes en las bases? ¿cuáles ayudan?
- ¿Qué aspecto de la conformación de las bases genera la mayor cantidad de dificultades en otras etapas? ¿Cuál facilita el trabajo posterior?
- Duración de proyectos, impacto de que sea solo un año, visión de más largo plazo y de complejidad mayor.

Diseño de bases del concurso

- Cambios en los requisitos de postulación ¿cómo han evolucionado? ¿hacen la diferencia? ¿es factible democratizarlos?
- ¿Por qué se diferencia entre antecedentes obligatorios y condicionales?

Configuración plataformas y formularios

- ¿Cuáles son los puntos críticos con el uso de la plataforma? ¿Se evidencian mejoras? ¿Hay problemas recurrentes?
- ¿Son comprensibles las bases para los postulantes? ¿Fomentan la diversidad? ¿Permiten adaptarse a las realidades de los diferentes sectores y tipos de iniciativas?

2.3 Diseño de la convocatoria (15 min)

Gestión de convocatoria y capacitaciones

- Plazos de postulación y temporalidad de la misma.
- BECAS: ¿Cómo ha funcionado la doble convocatoria? Primer periodo 13 de octubre 2015 (proyectos entre marzo-julio 2016), Segundo periodo 14 de marzo (agosto y diciembre 2016). ¿Bajaron las postulaciones? ¿Misma cantidad?
- En base a la experiencia, ¿sería factible diferenciar aún más las convocatorias a las distintas líneas temáticas en diferentes momentos del año?
- Difusión ¿Qué medios resultan más efectivos? ¿Se identifica que no se acceda por falta de conocimiento? ¿Se ha estudiado el mensaje que se transmite? ¿El mensaje es conducente a incrementar la accesibilidad?
- ¿Cómo se vincula la convocatoria a los canales existentes de las disciplinas? ¿Se hace uso de los gremios, escuelas?

- ¿Existen proyectos a disposición del público como ejemplos? ¿sería viable?
- ¿Existen los recursos suficientes para la convocatoria? ¿Cómo se reparte la responsabilidad? ¿Qué tan detallado es el plan de difusión que se elabora? ¿tiene alineación con los objetivos estratégicos?
- Problemas en la transmisión de información de difusión no validada, ¿existen problemas con la consistencia de la información entregada?
- ¿Cómo ha funcionado el *call center*?

2.4. Diseño de la evaluación (15 min)

Producción de la evaluación

- Plazos de evaluación ¿cómo se manejan? 45 días, concentración y cantidad de evaluadores, admisibilidad.
- ¿Cómo se seleccionan los evaluadores? ¿Cuál es el nivel de dificultad de encontrar aquellos que cumplan con el perfil?
- ¿Cuál es el incentivo de los evaluadores a participar? Quedan descalificados de postular.
- ¿Cómo evalúan desde el Fondart la labor de los evaluadores? ¿quedan satisfechos con los proyectos que se seleccionan? ¿Se crean pautas y criterios? ¿Qué ha sido útil en este proceso y que no?
- Puede la evaluación cumplir más de un objetivo ¿se puede lograr que la postulación a Fondart genere instrumentos o habilidades?
- Selección de evaluadores: ¿dificultades? Tensión entre aquellos que postulan y aquellos que evalúan, círculos pequeños y superpuestos. ¿Cómo han funcionado los cambios en el proceso 2016 – evaluadores en su tema y ya no por línea?

Admisibilidad

- ¿Cuánto afecta la forma el fondo? ¿Cómo se seleccionan los responsables de verificar admisibilidad?

Asignación de Proyectos a evaluar y Evaluación colectiva

- ¿Cómo se asignan los proyectos? ¿Cómo se previenen los conflictos de interés?
- ¿Cómo aportan ambas fases? ¿Hay incentivos para “defender” los proyectos del evaluador, se genera una carga emocional?
- Operacionalización de las categorías de evaluación: ¿existen rúbricas por áreas? ¿son útiles? ¿cómo se transmiten a evaluadores?
- ¿Cómo se logra que estas pautas no se filtren? ¿Es importante o no? ¿Se puede postular después de haber sido evaluador? ¿Genera problemas?

Selección y firma de convenios

- ¿Qué impacto tiene la rebaja del 10% del monto solicitado? ¿No genera inflación en los demás proyectos?
- ¿Existe algún tipo de retroalimentación a los proyectos que no ganaron? ¿Se hace seguimiento de las personas que quedaron fuera?

Atención a reclamos

- ¿Cómo afecta al proceso los reclamos en la etapa de admisibilidad y en la etapa de selección?
- ¿Está la institución preparada para enfrentar los reclamos?
- ¿Cuál es la evaluación que se hace al interior? ¿Qué estiman es la evaluación externa?

2.5 Diseño de seguimiento de proyectos (10 min)

Difusión de los proyectos

- ¿Cuál son los puntos críticos en materia de la relación con las regiones?
- ¿Cómo se vinculan los proyectos a las instituciones a cargo de la política cultural y a otras instituciones públicas?
- ¿Existe un plan de difusión de actividades?
- Relación entre los proyectos financiados y el catálogo de programación del CNCA ¿cómo se maximiza el uso de los recursos en proyectos financiados?

Análisis de datos del concurso

- Impacto de la definición de las líneas, ¿cómo ha cambiado? ¿hay mejoras? ¿qué relación tiene esto con lo que sucede después? ¿cómo cambio a raíz de las redefiniciones?
- ¿Cuáles son las variables de impacto establecidas? ¿Cómo han ido cambiando a través del tiempo?
- ¿Variables a escala de proyectos y variables a escala de impacto sobre los beneficiarios? ¿cómo se miden y quién les da seguimiento?

Registro de proyectos Fondart cerrados

- Seguimiento y evaluación de los impactos de las intervenciones.
- ¿Cómo se usa la información de convocatorias anteriores? ¿Es posible poner criterios de evaluación especiales para “repitentes” clasificados y no clasificados?
- ¿Sería útil tener límites a las postulaciones?

2.6 Acerca de postulantes y beneficiarios (10 min)

- ¿Cuáles son los principales puntos de contacto de los funcionarios y postulantes Fondart?
- ¿Cuáles son los principales puntos de contacto de los funcionarios y beneficiarios de Fondart?
- ¿Cuál creen que es el momento más crítico para los postulantes del Fondart?
- ¿Cuál es el momento más crítico para los beneficiarios?
- ¿Cuál creen que es la crítica más fuerte al Fondart? ¿El aspecto mejor evaluado?
- ¿Qué relación se genera entre los funcionarios del Fondart y los beneficiarios?

2.7 Acerca de evaluadores (10 min)

- ¿Cómo se relacionan los evaluadores con el proceso de evaluación? ¿Con la institución?
- ¿Hay mecanismos de evaluación entre pares de su labor? ¿Se registran sucesos? ¿tienen como informar de situaciones complejas o pedir orientación? ¿Ellos están al tanto?
- ¿Cómo creen que se relacionan los evaluadores con la institución y el proceso? ¿Compromiso?
- ¿Cuáles son las principales limitantes que enfrentan y sus puntos críticos?
- ¿Reciben la información y capacitación necesaria?

2.8 Factores de Entrada y de Salida (10 min)

- ¿Qué factores de entrada críticos identifican para llevar a cabo su trabajo?
- Identificar los principales y las limitaciones que existen sobre ellos.
- ¿Cuáles son los productos más visibles? ¿Cuáles crean mayores o menos niveles de satisfacción?

Agradecimiento y Cierre (5 min)

ANEXO 2. PAUTA Y MATRIZ GRUPO FOCAL 2. DIRECTIVOS Fondart REGIONAL

Momento1. Introducción. (15 minutos)
<p>Presentación del Estudio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida. - Mientras llegan, ir poniendo <i>stickers</i> con nombre de c/u para que la moderadora se pueda referir a ellos/as por su nombre. - Una vez que lleguen todos, pedirles que se presenten —incluyendo al equipo UC— ¿podríamos decir cada uno/a su nombre, área en la que trabaja, tiempo en el cargo? (5 min). - Presentación de objetivos y contexto y manejo de expectativas: cuáles son los productos, para qué será usada la información (5 min). - Explicación del Canvas y los post-its, resaltar el área de temas transversales. - Normas de participación del grupo focal (que todos/as participen y expresen sus opiniones, respeto por los otros participantes, que no hay respuestas correctas ni incorrectas, todos tienen información valiosa que aportar, el viaje y el lápiz pueden serles útil para anotar sus ideas; tienen el otros) (5 min). - Aclarar que el Foco es el Fondart NACIONAL, nos interesa su opinión sobre este concurso, sabemos que ellos trabajan en ambos Fondos, pero queremos que hoy nos den principalmente su opinión sobre el concurso y las líneas NACIONALES y el trabajo que ellos tienen relacionado con este.
Trabajo Personal (10 minutos)
<ul style="list-style-type: none"> - Al igual que en la pared, cada uno tiene un mapa del viaje que se recorre para poder llevar a cabo el ciclo del proceso Fondart. Les pedimos que revisen en documento de forma personal y anoten brevemente en cada sección las ideas que les surjan sobre facilitadores del viaje obstaculizadores del viaje. - Objetivo: Como funcionarios tienen responsabilidades y labores vinculadas a lograr que el Fondart Nacional se lleve a cabo de forma exitosa tanto en sus procesos, como en el logro de sus objetivos. Sabemos que hay escalas diferentes, macro procesos, micro procesos, gestión, y logros agregados. No hay limitación sobre a qué escala quieren hacer la reflexión, va a ser sumamente útil contar con reflexiones macro como con reflexiones micro. - Les pedimos identificar además en el proceso los puntos críticos en materia de cantidad de trabajo. - Una vez hayan terminado el ejercicio de reflexión, pedirles que anoten los tres ítems facilitadores y los tres obstaculizadores principales. Otra vez, estos pueden ser referidos directamente a su trabajo personal o de su equipo, como al de otros o inclusive factores institucionales.
Momento 2. Preguntas claves
2.1 Planificación Estratégica (15 min)
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué diferencia ven entre el Fondart Nacional y el Regional? ¿Qué objetivos creen que cumple cada FONDO? - ¿Qué líneas del Fondart Nacional les parecen más relevantes para su región? ¿Cumplen las expectativas de los postulantes y autoridades? - ¿Existe vinculación entre las políticas regionales de cultura y las líneas de financiamiento del Fondart Nacional? ¿Cómo valoran las autoridades regionales, municipales el Fondart Nacional? - ¿Cuánto participan las regiones en las decisiones estratégicas del Fondart Nacional? ¿Cómo se podría incrementar esta participación? - Rol y vinculación con la sociedad civil, ¿cómo se conforman los consejos, que relación cumplen? Tensión con no poder postular. Consejos consultivos ☒ al ser parte la sociedad civil no puede participar del Fondart y por lo tanto pierde acceso a una importante fuente de financiamiento del sector. <p>Factores de Entrada y Salida</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué factores de entrada críticos identifican para llevar a cabo su trabajo?

- ¿Cuáles son los productos más visibles? ¿Cuáles crean mayores o menos niveles de satisfacción?

2.2 Diseño del concurso (15 min)

Plan de gestión del concurso

Objetivos específicos del concurso y alineación con objetivos estratégicos y políticas sectoriales, flujos, procesos y resultados principales y su vinculación, actores involucrados, presupuesto, Soportes tecnológicos para la gestión en sus distintas etapas.

- ¿A quién debe ir dirigido el Fondart Nacional en Regiones? ¿Cuál es el perfil ideal del candidato Fondart Nacional?
- ¿Qué mecanismos creen que pueden ser útiles para descentralizar el Fondart Nacional?
- ¿Tienen los recursos y personal necesario para hacer el trabajo que tienen encargado vinculado al Fondart Nacional, pueden planificar de forma estratégica sus labores de supervisión durante el año y administrarse acorde?
- ¿Cuál es el nivel de participación en el diseño de las bases del Fondart Nacional? ¿Cómo creen que debería ser este proceso?
- ¿Qué aspecto de las bases genera la mayor cantidad de dificultades en otras etapas? ¿Cuál facilita el trabajo posterior?
- ¿Qué tal alineadas están las bases con la plataforma? ¿Hay problemas recurrentes?
- ¿Son comprensibles las bases para los postulantes? ¿Fomentan la diversidad? ¿Permiten adaptarse a las realidades de los diferentes sectores y tipos de iniciativas?

2.3 Diseño de la convocatoria (15 min)

Gestión de convocatoria y capacitaciones

- ¿Son suficientes los plazos de difusión postulación y del Concurso?
- ¿Cómo se vinculan desde Regiones a la difusión y convocatoria? ¿La planifican? ¿Tienen recursos para hacerlo?
- ¿Cómo se lleva a cabo la difusión del Fondart Nacional en Regiones?
- ¿Existen diferencias entre la difusión para el Fondart Nacional y el Regional? ¿Cuáles son?
- ¿Qué apreciación tienen los postulantes de los requisitos y plataformas para la postulación?
- ¿Tienen herramientas para capacitar y contestar dudas sobre el Fondart Nacional en sus regiones?
- ¿Están actualmente brindando este tipo de ayuda?
- ¿Qué medios resultan más efectivos para difundir y cuales para capacitar?
- ¿Cómo se informan los postulantes del concurso?
- ¿Cuáles son las dudas más frecuentes?
- ¿Qué motiva a los beneficiarios potenciales a postular/no postular?
- Problemas en la transmisión de información de difusión no validada, ¿existen problemas con la consistencia de la información?

2.4. Diseño de la evaluación (15 min)

- ¿Cómo se seleccionan los evaluadores regionales que participan en el Fondart Nacional? ¿Se participa desde Regiones?
- ¿Cuál es el nivel de dificultad de encontrar aquellos que cumplan con el perfil?
- ¿Cuál es el incentivo de los evaluadores a participar? Quedan descalificados de postular
- ¿Quedan satisfechos desde las Regiones con los proyectos que se seleccionan? ¿Participan en la creación pautas y criterios de evaluación?

Admisibilidad

- ¿Qué dificultades identifican con el proceso de admisibilidad en Regiones?

Atención a reclamos

- ¿Los afectan los procesos los reclamos en la etapa de admisibilidad y en la etapa de selección?
- ¿Está la institución preparada para enfrentar los reclamos? ¿Cuál es el protocolo si llega un reclamo que corresponde al Nivel Central?
- ¿Cómo se evalúa desde las Regiones el proceso de evaluación del Fondart Nacional? ¿Es valorado?

- ¿Genera problemas? ¿Les crea problemas para el Fondart Regional?
2.5 Diseño de seguimiento de proyectos (25 min)
<p>Firma de Convenios</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué puntos críticos hay en la etapa de firma de convenios? ¿Cómo se maneja este proceso desde regiones? - ¿Cómo se informa sobre la firma de convenios? - ¿Qué factores son positivos y negativos en esta etapa? <p>Seguimiento administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento administrativo de los proyectos ¿Quién está a cargo? ¿Cuáles son los facilitadores y obstaculizadores del seguimiento? - ¿Qué plataformas se usan para dar seguimiento administrativo? ¿Qué se registra? - ¿Cómo es la relación durante el año con los beneficiarios? ¿Cuáles son los mecanismos de desembolso? - ¿Cómo se determina que un proyecto está cerrado? - ¿Se hacen auditorías? ¿Qué rol juega el Nivel Central en esta etapa? <p>Seguimiento de actividades e impacto</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe un plan de difusión de los proyectos ganadores en la región? - ¿Se difunde los avances y actividades de los proyectos financiados a nivel Regional? - ¿Se evalúa el impacto de las intervenciones? - Impacto de la definición de las líneas, ¿cómo ha cambiado? ¿hay mejoras? ¿qué relación tiene esto con lo que sucede después? ¿cómo cambio a raíz de las redefiniciones? - ¿Cuáles son las variables de impacto establecidas? ¿Cómo han ido cambiando a través del tiempo? Variables a escala de proyectos y variables a escala de impacto sobre los beneficiarios ¿cómo se miden y quién les da seguimiento?
2.6 Acerca de postulantes y beneficiarios (10 min)
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los principales puntos de contacto de los funcionarios y postulantes Fondart? - ¿Cuál creen que es el momento más crítico para los postulantes del Fondart? - ¿Cuál es el momento más crítico para los beneficiarios? - ¿Cuál creen que es la crítica más fuerte al Fondart? ¿El aspecto mejor evaluado? - ¿Qué relación se genera entre los funcionarios del Fondart y los beneficiarios?
Agradecimiento y Cierre (5 min)

ANEXO 3. PAUTA Y MATRIZ GRUPO FOCAL 3. POSTULANTES Y BENEFICIARIOS

Momento1. Introducción. (15 minutos)
<p>Presentación del Estudio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida. - Mientras llegan, ir poniendo <i>stickers</i> con nombre de c/u para que la moderadora se pueda referir a ellos/as por su nombre. - Una vez que lleguen todos, pedirles que se presenten —incluyendo al equipo UC— ¿podríamos decir cada uno/a su nombre, área en la que trabaja, experiencia en relación con el Fondart, especificando si ha postulado al Nacional o al Regional? (5 min). - Presentación de objetivos y contexto y manejo de expectativas: cuáles son los productos, para qué será usada la información (5 min). - Explicación del Canvas y los post-its, resaltar el área de temas transversales. - Normas de participación del grupo focal (que todos/as participen y expresen sus opiniones, respeto por los otros participantes, que no hay respuestas correctas ni incorrectas, todos tienen información valiosa que aportar, el viaje y el lápiz pueden serles útil para anotar sus ideas; tienen el otros) (5 min).
Trabajo Personal (10 minutos)
<ul style="list-style-type: none"> - Al igual que en la pared, cada uno tiene un mapa del viaje que se recorre para postular y llevar a cabo un proyecto en el marco del Fondart. Les pedimos que revisen en documento de forma personal y anoten brevemente en cada sección las ideas que les surjan sobre facilitadores del viaje obstaculizadores del viaje. - Objetivo: Conocer la experiencia de los usuarios de Fondart, tanto como postulantes como beneficiarios, recogiendo sus experiencias y sugerencias de mejora para el Fondo. - No hay limitación sobre a qué escala quieren hacer la reflexión, va a ser sumamente útil contar con reflexiones macro como con reflexiones micro.
Momento 2. Preguntas claves
2.1 Apertura del Concurso (15 min)
<p>Relevancia</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Les parece que las líneas del Fondart son adecuadas para sus sectores? ¿Son un instrumento útil para cubrir las necesidades de su sector? - ¿Creen que el Fondart está alineado con las políticas culturales de sus sectores y de sus regiones? - ¿Qué diferencias identifican entre el Fondart Nacional y el Regional? ¿Qué los motiva a postular a uno u otro? - ¿Es útil la diferenciación entre Fondart Nacional y Regional? - ¿Identifican diferencias entre las modalidades de concurso y las de ventanilla abierta? ¿Cuáles son? ¿Evalúan alguna mejor que otra? - ¿Cómo se vinculan desde los sectores a la institucionalidad de Fondart? ¿Conocen los consejos consultivos del Fondart? ¿Creen que las personas incorporadas en los consejos nacionales y regionales son representativos de los sectores? - ¿Cuáles son para ustedes los productos más visibles del Fondart? ¿Cuáles crean mayores o menores niveles de satisfacción? <p>Difusión</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo evalúan la difusión del Fondart? ¿La comunicación sobre el concurso es clara? - ¿Qué medios o plataformas existen para obtener información sobre el Fondart y cuál es la más usada? - ¿Página Web? ¿Redes Sociales? ¿Call center? ¿Información presencial en RM o en Regiones? ¿Información en prensa? - ¿Es clara la convocatoria sobre los objetivos del FONDO? ¿sobre los requisitos? ¿sobre el proceso de

evaluación y adjudicación?

- En su opinión ¿Fondart llega a su público objetivo? ¿Es elitista o permite a todos postular?
- Existe una percepción que siempre postulan las mismas personas a Fondart, ¿le parece acertada esa afirmación?
- ¿Enfrentan problemas de información contradictoria desde distintas dependencias del Fondart?
- ¿Es claro y transparente el proceso que seguirá la postulación desde un inicio? ¿Les parece que el Fondart funciona de forma clara para sus usuarios (ustedes)?

Capacitación

- ¿Reciben capacitación para postular al Fondart? ¿Si es así de qué forma? ¿Les parecen instancias útiles?
- ¿En qué aspectos del concurso les gustaría recibir mayor información o más profundidad en las mismas?

2.2 Postulación (15 min)

- ¿Son claras las bases del Fondart? ¿Qué opinión tienen de las bases del Fondart? ¿Cuáles son los aspectos más positivos y los más negativos?
- ¿Qué aspectos de las bases son los más difíciles de cumplir?
- ¿Qué aspectos de las bases dificultan más los procesos posteriores (evaluación, firma de convenio, ejecución y seguimiento)?
- ¿Cuáles son las dudas más frecuentes que surgen en torno a las bases?
- ¿Es adecuado el periodo para la postulación?
- ¿Qué motiva a los beneficiarios potenciales a postular/no postular? ¿Existe diferencias entre los sectores? ¿Cuáles?
- ¿Qué factores resultan críticos para poder postular?
- ¿Cómo funciona la plataforma de postulación? ¿Es útil y coherente con las bases? ¿Cómo se experimenta su uso?
- ¿Cuál es la diferencia en la postulación al concurso y las ventanillas abiertas? ¿Cuál es más conducente al cumplimiento de los objetivos del Fondo y las necesidades de los sectores?
- ¿Es adecuada la duración de los proyectos? ¿Cuál es el impacto de que sea solo un año?
- ¿A quién debe ir dirigido el Fondart? ¿Cuál es el perfil ideal del candidato?
- ¿Qué mecanismos creen que pueden ser útiles para descentralizar el Fondart Nacional? ¿Cómo se aborda la diferencia entre las modalidades de trayectoria y las regulares?

2.3 Admisibilidad (10 min)

- ¿Qué opinión tienen del proceso de admisibilidad?
- ¿Es factible cumplir con los requisitos? ¿Qué experiencia tienen en esta materia?
- ¿Existen definiciones claras sobre los criterios de admisibilidad?
- ¿Les parece útil el instrumento de admisibilidad?

2.6 Evaluación (15 min)

Evaluadores

- ¿Existe claridad sobre quién evaluará sus proyectos una vez estos sean presentados? ¿El proceso para la selección de evaluadores es conocido?
- ¿Creen que los evaluadores Fondart están capacitados para su tarea? ¿Hacen un buen trabajo?
- ¿Les interesaría ser evaluadores Fondart? ¿Cómo se los percibe dentro de sus sectores?
- ¿Cómo se puede elevar, transparentar y validar a los evaluadores del FONDO? ¿Qué sería necesario desde su experiencia para contar con evaluadores óptimos?
- ¿Se perciben conflictos de interés durante la etapa de evaluación?

Criterios de Evaluación

- ¿Son claros y transparentes los mecanismos y escalas evaluación? ¿Los postulantes los conocen?
- ¿Creen que se seleccionan los mejores proyectos? ¿El mecanismo de evaluación es conducente a los objetivos del concurso y a las necesidades de los postulantes?

- ¿Están de acuerdo con las etapas de la evaluación?
- ¿Es fácil o difícil reclamar los fallos? ¿Si hay problemas existen mecanismos claros de resolución?
- ¿La evaluación se percibe como transparente y justa?
- ¿Qué impacto tiene la rebaja del 10% del monto solicitado? ¿No genera inflación en los demás proyectos?

Retroalimentación

- ¿La retroalimentación que se recibe es útil?
- ¿Los comentarios de la evaluación son útiles, justos y objetivos?
- ¿Los postulantes entienden por qué fueron seleccionados o no seleccionados?
- ¿Existen instancias de consulta y reclamo suficiente?

2.4. Selección y Convenio (10 min)

- ¿Existe claridad en la comunicación de los resultados?
- ¿Cómo se evalúa esta etapa desde los postulantes? ¿Cómo se enteran?
- ¿Existe claridad sobre que se debe hacer una vez el proyecto ha sido seleccionado?
- ¿Cómo califican el proceso de firma de los convenios? ¿Es fácil reunir los requisitos?
- ¿El primer desembolso se hace en el plazo correcto? ¿Coincide con el inicio de las actividades?
- ¿Los plazos para la firma son razonables?
- ¿Existen dificultades para la firma si se tienen otros proyectos Fondart de años anteriores?

2.7 Ejecución y Seguimiento (10 min)

Ejecución

- ¿Existe apoyo para la ejecución de los proyectos?
- ¿La estructura de postulación ayuda a la correcta ejecución de los proyectos? ¿Es útil la forma en que se formulan para su puesta en marcha?
- ¿Los recursos llegan en el momento adecuado? ¿Cómo se accede a estos?
- ¿Cómo funciona el proceso de rendición? ¿Es fácil o difícil llevarla a cabo?
- ¿Existen manuales y capacitaciones para rendir los fondos? ¿Cómo es la relación con los encargados desde Fondart? ¿Se cuenta con apoyo para la rendición y ejecución de los fondos?

Seguimiento de resultados

- ¿Hay suficiente difusión sobre los proyectos financiados por el Fondart?
- ¿Qué función cumplen los proyectos financiados en sus sectores? ¿Se los identifica claramente? ¿Qué quiere decir haber ganado un proyecto Fondart?
- ¿Cómo se vinculan los proyectos financiados a las instituciones a cargo de la política cultural y a otras instituciones públicas?
- ¿Existe un plan de difusión de actividades?
- Relación entre los proyectos financiados y el catálogo de programación del CNCA ¿cómo se maximiza el uso de los recursos en proyectos financiados?
- ¿Cómo se da seguimiento a los resultados e impactos del Fondart? ¿Qué sugerencias tienen en la materia?

Acerca de Fondart (5 min)

- ¿Cuáles son los principales puntos de contacto de los funcionarios y postulantes Fondart?
- ¿Cuáles son los principales puntos de contacto de los funcionarios y beneficiarios de Fondart?
- ¿Cuál creen que es el momento más crítico para los postulantes del Fondart?
- ¿Cuál es el momento más crítico para los beneficiarios?
- ¿Cuál creen que es la crítica más fuerte al Fondart? ¿El aspecto mejor evaluado?
- ¿Qué relación se genera entre los funcionarios del Fondart y los beneficiarios?
- ¿Cómo perciben los postulantes las diferencias entre el Fondart Nacional y el Regional? ¿Cuáles son las principales diferencias que identifican.

ANEXO 4. PAUTA Y MATRIZ GRUPO FOCAL 4. EVALUADORES

Momento 1. Introducción. (10 minutos)
<p>Presentación del Estudio</p> <ul style="list-style-type: none">- Bienvenida.- Mientras llegan, ir poniendo <i>stickers</i> con nombre de c/u para que la moderadora se pueda referir a ellos/as por su nombre.- Presentación de objetivos y contexto y manejo de expectativas: cuáles son los productos, para qué será usada la información (5 min).- Explicación del Canvas y los post-its, resaltar el área de temas transversales.- Normas de participación del grupo focal (que todos/as participen y expresen sus opiniones, respeto por los otros participantes, que no hay respuestas correctas ni incorrectas, todos tienen información valiosa que aportar, el viaje y el lápiz pueden serles útil para anotar sus ideas; tienen el otros) (5 min).- Una vez que lleguen todos, pedirles que se presenten —incluyendo al equipo UC— ¿podríamos decir cada uno/a su nombre, área en la que trabaja, cantidad de veces que ha sido evaluador Fondart? (5 min).
<p>Trabajo Personal (10 minutos)</p> <ul style="list-style-type: none">- Al igual que en la pared, cada uno tiene un mapa del viaje que se recorre para poder llevar a cabo el ciclo del proceso Fondart. Les pedimos que revisen en documento de forma personal y anoten brevemente en cada sección las ideas que les surjan sobre facilitadores del viaje obstaculizadores del viaje.- Objetivo: Como evaluadores cumplen un rol fundamental en el proceso Fondart. Sabemos que hay escalas diferentes, macro procesos, micro procesos, gestión, y logros agregados. No hay limitación sobre a qué escala quieren hacer la reflexión, va a ser sumamente útil contar con reflexiones macro como con reflexiones micro.- Les pedimos identificar además en el proceso los puntos críticos en materia de cantidad de trabajo.
Momento 2. Preguntas claves
<p>2.1 Postulación/Invitación como Evaluador (15 min)</p> <p>Consultar primero cuantos fueron invitados a participar y cuantos postularon.</p> <p>General</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Qué opinan del proceso de selección de evaluadores para el Fondart? ¿Les parece adecuado, eficiente, transparente?- ¿Los diferentes sectores están bien representados en el Fondart? ¿El mecanismo de selección de evaluadores permite que los proyectos sean revisados en tiempo y de forma idónea?- ¿Existen diferencias entre la evaluación de las diferentes líneas del Fondart? ¿Las modalidades de ventanilla abierta/concurso, trayectoria/regular, nacional/regional afectan?- ¿Qué factores toman en consideración antes de postular/aceptar la invitación para evaluar Fondart? ¿Cómo manejan los posibles conflictos de interés y la limitación a postular?- ¿Creen que es razonable la limitación a postular? ¿Cómo sería una buena forma de manejar este tema?- ¿Les parece adecuado que haya dos modalidades de identificación de evaluadores? <p>Postulación como evaluador</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿El proceso de postulación es claro y transparente?- ¿Cuáles son los incentivos a postular? ¿Les parece que se lleva a cabo de forma eficiente y a tiempo?- ¿Es claro cómo se evalúa a los evaluadores?- ¿Cuál es la percepción en sus respectivos sectores del proceso de postulación a evaluación y sus resultados? <p>Invitación a postular</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Cuál es la motivación para aceptar la invitación a postular?- ¿Cómo se vinculan las dos modalidades de selección de evaluadores? ¿Se invita antes o después de haber definido los resultados de la postulación a evaluador?

Factores de Entrada y Salida

- ¿Qué factores de entrada críticos identifican para llevar a cabo su trabajo?
- ¿Cuáles son los productos más visibles? ¿Cuáles crean mayores o menos niveles de satisfacción?

2.2 Asignación de proyectos a evaluar (10 min)

- ¿La cantidad de proyectos a evaluar les parece razonable en el plazo otorgado?
- ¿La asignación que se hace de proyectos colabora a la mejor evaluación de los mismos?
- ¿Cómo se evitan los conflictos de interés? ¿Funcionan los mecanismos?
- ¿Los mecanismos de comunicación con los evaluadores son los adecuados? ¿Es fluido el diálogo con el Fondart?
- ¿Cuentan con la información sobre sus proyectos en tiempo y forma?
- ¿Qué propuestas de mejora se les ocurren en esta etapa para mejorar la calidad de la evaluación?
- ¿Les parece positivo que los proyectos sean asignados a especialistas sectoriales? ¿o a paneles interdisciplinarios?
- ¿Es posible/deseable evaluar proyectos de otros sectores? ¿En qué condiciones o por qué razones?
- ¿Existen sectores/líneas más difíciles de evaluar?

2.3 Evaluación Individual (15 min)

Gestión de convocatoria y capacitaciones

- ¿Son suficientes los plazos para la evaluación individual de los proyectos?
- ¿Los criterios que se establecen desde Fondart son claros e interpretados de forma similar por todos los evaluadores?
- ¿Existen pautas y metodologías para la evaluación colectiva, estas están contenidas en guías/documentos oficiales?
- ¿Participan en la creación pautas y criterios de evaluación? ¿Se valora la experticia y la experiencia de los evaluadores en esta materia?
- ¿Qué requisitos de postulación facilitan su trabajo?
- ¿Cuáles lo obstaculizan?
- ¿Los funcionarios del Fondart y los evaluadores comparten criterios e información consistente sobre el proceso de evaluación?
- ¿Cuáles son las dudas más frecuentes?
- ¿Cómo funcionan las plataformas para la evaluación individual?
- ¿Por qué sucede la sensación de siempre “postulan y ganan los mismo”?

Firmas de Contratos

- ¿Es fácil y oportuna la firma de contratos por la evaluación?
- ¿Les genera algún tipo de problema/conflicto de interés que limite su posibilidad de postular en el futuro?
- ¿Se da de forma ordenada y con información suficiente?

2.4. Evaluación Colectiva (20 min)

- ¿Son suficientes los plazos para la evaluación colectiva de los proyectos?
- ¿La logística en torno a la evaluación colectiva es adecuada? ¿contribuye a la buena evaluación de los proyectos?
- ¿La explicación del funcionamiento de la instancia de evaluación colectiva es clara?
- ¿Todos los evaluadores la entienden y la respetan?
- ¿Cómo se establecen las normas de interacción durante la evaluación colectiva? ¿Cómo se coordinan las mesas de evaluación?
- ¿Los criterios que se establecen desde Fondart son claros e interpretados de forma similar por todos los evaluadores?
- ¿Existen pautas y metodologías para la evaluación, contenidas en guías/documentos oficiales?
- ¿Qué aspectos facilitan la evaluación colectiva? ¿Cuáles la obstaculizan?
- ¿Cómo se asegura el cumplimiento de acuerdos entre los evaluadores? ¿Cómo se resuelven las diferencias de opinión?
- ¿Qué nivel de apoyo presta el personal de Fondart al proceso de evaluación colectiva?
-
- ¿Los criterios son igualmente útiles para todos los sectores? ¿Se deberían adecuar de forma diferente?
- ¿Cómo?
- ¿En qué aspectos suele haber consenso/disenso?

- ¿Existen pautas para redactar las evaluaciones que se hacen de los proyectos? ¿Les parece que este proceso funciona?
- ¿Cómo funciona la plataforma en esta instancia de evaluación?
- ¿Se podría usar la instancia de evaluación para mejorar los proyectos a través de retroalimentación?
- ¿Quedan satisfechos con los proyectos seleccionados?
- ¿Quedan satisfechos con el proceso de evaluación?
- ¿Cuál es el aspecto mejor valorado? ¿El menos valorado?
- ¿Se los invita a evaluar el desempeño propio y el de sus pares durante la instancia?

Pago de Honorarios

- ¿La remuneración es adecuada a la carga y el tipo de trabajo que se realiza?
- ¿Los pagos son llevados a cabo de forma oportuna?
- ¿El proceso de pago es eficiente y contribuye al proceso de evaluación?

2.5 Reunión Proyectos Admisibles en Apelación (8 min)

Admisibilidad

- ¿Qué dificultades identifican con el proceso de admisibilidad?

Atención a reclamos

- ¿Los afectan los procesos los reclamos en la etapa de admisibilidad? ¿Cómo?
- ¿Creen que la incorporación de estos proyectos afecta el resultado de la evaluación? ¿Se generan desfases?
- ¿Qué relación tienen como evaluadores con el proceso de reclamo?
- ¿Creen que los reclamos se resuelven de forma adecuada?

2.6 Revisión de proyectos que apelan evaluación (10 min)

- ¿Qué relación tienen como evaluadores con el proceso de reclamo?
- ¿Creen que los reclamos se resuelven de forma adecuada?
- ¿Cuáles son las razones más comunes por las cuales se aceptan proyectos que han apelado?
- ¿Les parece que el proceso de apelación funciona bien? ¿Es claro?
- ¿Cómo se aborda la reevaluación de los proyectos? ¿Se usa los mismos evaluadores/criterios?
- ¿Qué mejoras le harían a esta etapa del proceso?

2.7 Acerca de postulantes y beneficiarios (10 min)

- ¿Cuáles son los principales puntos de contacto de los evaluadores y funcionarios Fondart?
- ¿Cuál creen que es el momento más crítico para los evaluadores?
- ¿Cuál es el momento más crítico para los postulantes?
- ¿Cuál es el momento más crítico para los coordinadores y profesional de apoyo de Fondart?
- ¿Cuál creen que es la crítica más fuerte al Fondart? ¿El aspecto mejor evaluado?
- ¿Qué relación se genera entre los funcionarios del Fondart y los evaluadores?

Agradecimiento y Cierre (2 min)

ANEXO 5. PAUTA Y MATRIZ GRUPO FOCAL 5. COORDINADORES Y PROFESIONALES DE APOYO

Momento1. Introducción. (15 minutos)
<p>Presentación del Estudio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida. - Mientras llegan, ir poniendo <i>stickers</i> con nombre de c/u para que la moderadora se pueda referir a ellos/as por su nombre. - Una vez que lleguen todos, pedirles que se presenten —incluyendo al equipo UC— ¿podríamos decir cada uno/a su nombre, área en la que trabaja, tiempo en el cargo? (5 min). - Presentación de objetivos y contexto y manejo de expectativas: cuáles son los productos, para qué será usada la información (5 min). - Explicación del Canvas y los post-its, resaltar el área de temas transversales. - Normas de participación del grupo focal (que todos/as participen y expresen sus opiniones, respeto por los otros participantes, que no hay respuestas correctas ni incorrectas, todos tienen información valiosa que aportar, el viaje y el lápiz pueden serles útil para anotar sus ideas; tienen el otros) (5 min).
<p>Trabajo Personal (10 minutos)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al igual que en la pared, cada uno tiene un mapa del viaje que se recorre para poder llevar a cabo el ciclo del proceso Fondart. Les pedimos que revisen en documento de forma personal y anoten brevemente en cada sección las ideas que les surjan sobre facilitadores del viaje obstaculizadores del viaje. - Objetivo: Como funcionarios tienen responsabilidades y labores vinculadas a lograr que el Fondart Nacional se lleve a cabo de forma exitosa tanto en sus procesos, como en el logro de sus objetivos. Sabemos que hay escalas diferentes, macro procesos, micro procesos, gestión, y logros agregados. No hay limitación sobre a qué escala quieren hacer la reflexión, va a ser sumamente útil contar con reflexiones macro como con reflexiones micro. - Les pedimos identificar además en el proceso los puntos críticos en materia de cantidad de trabajo. - Una vez hayan terminado el ejercicio de reflexión, pedirles que anoten los tres ítems facilitadores y los tres obstaculizadores principales. Otra vez, estos pueden ser referidos directamente a su trabajo personal o de su equipo, como al de otros o inclusive factores institucionales.
Momento 2. Preguntas claves
<p>2.1 Planificación Estratégica (15 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se definen las líneas del Fondart Nacional y Regional? ¿Les parece que son adecuadas para sus sectores? ¿Cumplen con su apreciación sobre las necesidades del sector y sus demandas? - ¿Cómo se incorporan las necesidades de cada sector dentro del proceso de planificación del Fondart? ¿Se hacen consideraciones específicas? ¿Cuáles son? - ¿Cómo se diferencian las necesidades de los sectores en Regiones y en la RM? ¿El Fondart Nacional permite adecuación al contexto? - ¿Existe vinculación entre las políticas regionales de cultura y las líneas de financiamiento del Fondart Nacional? ¿Cómo valoran los sectores el concurso, que rol juega? - Rol y vinculación con la sociedad civil, ¿cómo se vinculan los sectores a la institución? ¿funciona el consejo como un espacio de representación de los sectores? ¿qué función cumplen? Tensión con no poder postular. Consejos consultivos ☒ al ser parte la sociedad civil no puede participar del Fondart y por lo tanto pierde acceso a una importante fuente de financiamiento del sector. <p>Factores de Entrada y Salida</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué factores de entrada críticos identifican para llevar a cabo su trabajo? - ¿Cuáles son los productos más visibles? ¿Cuáles crean mayores o menos niveles de satisfacción?
<p>2.2 Diseño del concurso (15 min)</p>

Plan de gestión del concurso

Objetivos específicos del concurso y alineación con objetivos estratégicos y políticas sectoriales, flujos, procesos y resultados principales y su vinculación, actores involucrados, presupuesto, Soportes tecnológicos para la gestión en sus distintas etapas

- ¿Cuál es la diferencia entre el concurso y las ventanillas abiertas? ¿Cuál es más conducente al cumplimiento de los objetivos del Fondo y las necesidades de los sectores? ¿podría ser siempre una ventanilla abierta?
- ¿Cómo se incrementa el acceso? Fama de programa elitista ¿es merecida?
- Duración de proyectos, impacto de que sea solo un año, visión de más largo plazo y de complejidad mayor.
- ¿A quién debe ir dirigido el Fondart Nacional? ¿Cuál es el perfil ideal del candidato?
- ¿Qué mecanismos creen que pueden ser útiles para descentralizar el Fondart Nacional? ¿Cómo se aborda la diferencia entre las modalidades de excelencia y las regulares?
- ¿Tienen los recursos y personal necesario para hacer el trabajo que tienen encargado, pueden planificar de forma estratégica sus labores durante el año y administrarse acorde?
- ¿Cuál es el nivel de participación en el diseño de las bases? ¿Cómo creen que debería ser este proceso?
- ¿Qué aspecto de las bases genera la mayor cantidad de dificultades en otras etapas? ¿Cuál facilita el trabajo posterior?
- ¿Qué tal alineadas están las bases con la plataforma? ¿Hay problemas recurrentes?
- ¿Son comprensibles las bases para los postulantes? ¿Fomentan la diversidad? ¿Permiten adaptarse a las realidades de los diferentes sectores y tipos de iniciativas?

2.3 Diseño de la convocatoria (15 min)

Gestión de convocatoria y capacitaciones

- ¿Son suficientes los plazos de difusión postulación y del Concurso?
- ¿Cómo se vinculan a la difusión y convocatoria? ¿Cómo funciona la convocatoria? ¿Se logra llegar a más postulantes? ¿A los postulantes clave?
- ¿Por qué sucede la sensación de siempre “postulan y ganan” los mismo?
- ¿Cómo se lleva a cabo la difusión del Fondart Nacional en Regiones? ¿Qué se puede hacer para atraer mayor cantidad de postulantes regionales y descentralizar el fondo?
- ¿Qué medios resultan más efectivos para difundir y cuales para capacitar?
- ¿Cómo se informan los postulantes del concurso?
- ¿Qué apreciación tienen los postulantes de los requisitos y plataformas para la postulación?
- ¿Cuáles son las dudas más frecuentes?
- ¿Qué motiva a los beneficiarios potenciales a postular/no postular? ¿Existen diferencias entre los sectores? ¿Cuáles? ¿Se debe diseñar estrategias de convocatoria diferenciada?
- Problemas en la transmisión de información de difusión no validada, ¿existen problemas con la consistencia de la información? ¿Cómo lidian con esto?

2.4. Diseño de la evaluación (25 min)

- Plazos de evaluación ¿cómo se manejan? 45 días, concentración y cantidad de evaluadores, admisibilidad
- ¿Cómo se seleccionan los evaluadores? ¿Cuál es el nivel de dificultad de encontrar aquellos que cumplan con el perfil
- ¿Cuál es el incentivo de los evaluadores a participar? Quedan descalificados de postular
- ¿Cómo evalúan desde el proceso de evaluación? ¿quedan satisfechos con los proyectos que se seleccionan? ¿Cumplen estos los objetivos del Fondo?

Selección de evaluadores

- ¿Cómo se seleccionan los evaluadores que participan en el Fondart Nacional?
- ¿Cómo ha funcionado la convocatoria de evaluadores Regionales en el Fondart Nacional? ¿Se participa desde Regiones?
- ¿Cuáles son los puntos críticos del proceso de selección de evaluadores? ¿Qué funciona y que no? ¿Se

tiene claridad sobre el proceso y criterios de selección?

- ¿Qué tan complejo es encontrar evaluadores? ¿Se trabaja con un perfil de evaluador?
- ¿Existen pautas y criterios de selección? ¿Quiénes los diseñan? ¿Se cumplen?
- ¿Se evalúa el desempeño de los evaluadores en años anteriores?

Asignación de Proyectos a evaluar y Evaluación colectiva

- ¿Cómo se asignan los proyectos? ¿Cómo se previenen los conflictos de interés?
- ¿Cómo aportan ambas fases? ¿Hay incentivos para “defender” los proyectos del evaluador, se genera una carga emocional?
- Operacionalización de las categorías de evaluación: ¿existen rúbricas por áreas? ¿son útiles? ¿cómo se transmiten a evaluadores?
- ¿Existen pautas y criterios de selección? ¿Quiénes los diseñan? ¿Se cumplen?
- ¿Cómo se logra que estas pautas no se filtren? ¿Es importante o no? ¿Se puede postular después de haber sido evaluador? ¿Genera problemas?
- ¿Qué imagen se tiene desde afuera del proceso de evaluación? ¿En que se basa?

Admisibilidad

- ¿Afectan el proceso de admisibilidad la evaluación? ¿Qué relación tienen ustedes con esta etapa? ¿Qué consecuencias trae posteriormente? ¿Es útil?

Selección y firma de convenios

- ¿Qué impacto tiene la rebaja del 10% del monto solicitado? ¿No genera inflación en los demás proyectos?
- ¿Existe algún tipo de retroalimentación a los proyectos que no ganaron? ¿Se hace seguimiento de las personas que quedaron fuera?

Atención a reclamos

- ¿Cómo afecta al proceso los reclamos en la etapa de admisibilidad y en la etapa de selección?
- ¿Está la institución preparada para enfrentar los reclamos?
- ¿Cuál es la evaluación que se hace al interior? ¿Cuál estiman es la evaluación externa?

2.5 Diseño de seguimiento de proyectos (10 min)

- ¿Qué función cumplen los proyectos financiados en sus sectores? ¿Se los identifica claramente? ¿Qué quiere decir haber ganado un proyecto Fondart?
- ¿Cómo se vinculan los proyectos financiados a las instituciones a cargo de la política cultural y a otras instituciones públicas?
- ¿Existe un plan de difusión de actividades?
- Relación entre los proyectos financiados y el catálogo de programación del CNCA ¿cómo se maximiza el uso de los recursos en proyectos financiados?

Análisis de datos del concurso

- Impacto de la definición de las líneas, ¿cómo ha cambiado? ¿hay mejoras? ¿qué relación tiene esto con lo que sucede después? ¿cómo cambio a raíz de las redefiniciones?
- ¿Cuáles son las variables de impacto establecidas? ¿Cómo han ido cambiando a través del tiempo? Variables a escala de proyectos y variables a escala de impacto sobre los beneficiarios ¿cómo se miden y quién les da seguimiento?

Registro de proyectos Fondart cerrados

- Seguimiento y evaluación de los impactos de las intervenciones
- ¿Cómo se usa la información de convocatorias anteriores? ¿Es posible poner criterios de evaluación especiales para “repitentes” clasificados y no clasificados?
- ¿Sería útil tener límites a las postulaciones?

2.6 Acerca de postulantes y beneficiarios (10 min)

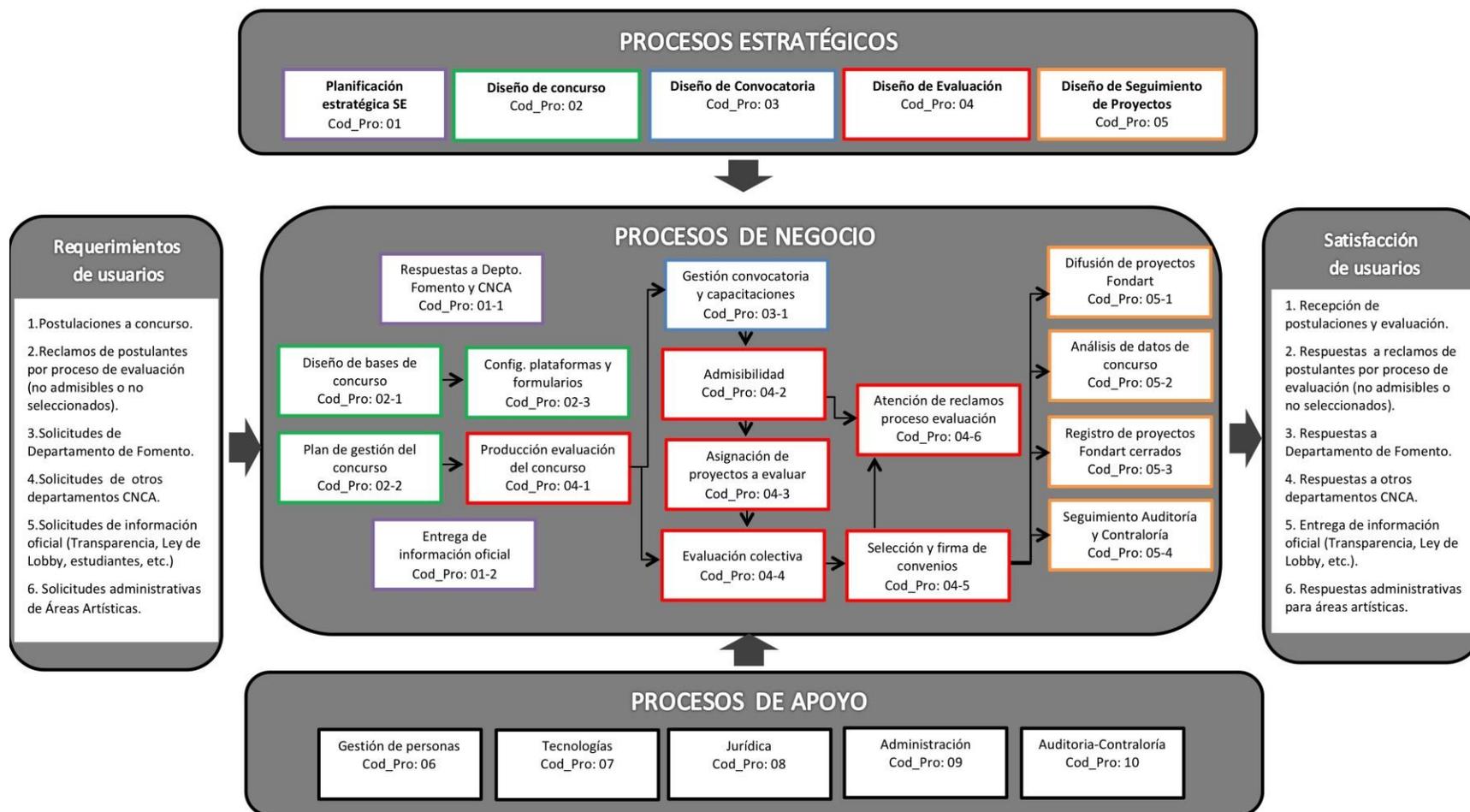
- ¿Cuáles son los principales puntos de contacto de los funcionarios y postulantes Fondart?
- ¿Cuáles son los principales puntos de contacto de los funcionarios y beneficiarios de Fondart?
- ¿Cuál creen que es el momento más crítico para los postulantes del Fondart?
- ¿Cuál es el momento más crítico para los beneficiarios?
- ¿Cuál creen que es la crítica más fuerte al Fondart? ¿El aspecto mejor evaluado?
- ¿Qué relación se genera entre los funcionarios del Fondart y los beneficiarios?
- ¿Cómo perciben los postulantes las diferencias entre el Fondart Nacional y el Regional? ¿Cuáles son las principales diferencias que identifican?

2.7 Acerca de evaluadores (10 min)

- ¿Cómo se relacionan los evaluadores con el proceso de evaluación? ¿Con la institución? ¿Cuál es su nivel de compromiso?
- ¿Hay mecanismos de evaluación entre pares de su labor? ¿Se registran sucesos? ¿tienen como informar de situaciones complejas o pedir orientación? ¿Ellos están al tanto?
- ¿Es la remuneración adecuada/suficiente para el trabajo encargado?
- ¿Cuáles son las principales limitantes que enfrentan y sus puntos críticos?
- ¿Reciben la información y capacitación necesaria?

Agradecimiento y Cierre (5 min)

ANEXO 6. MAPA DE PROCESOS FONDART



ANEXO 7. LISTA DE PARTICIPANTES GRUPOS FOCALES

Grupo focal 1: Funcionarios del Fondart

Fecha: martes 10 de noviembre. Hora: 15.30 – 17.30 Oficinas Fondart Lugar: Oficina CNCA

Asistentes

- Raúl Anabalón
- Gloria Cadican
- Ivonne Cisterna
- Soledad Hernández
- Margarita Núñez
- Boris Ogas
- Romina Passalaqua
- Felipe Pino
- Sebastián Urrutia

Grupo focal 2: Encargados de procesos Fondart regional

Fecha: viernes 13 de noviembre. Hora: 10.30 – 12.30 Oficinas Fondart Lugar: Oficina CNCA

Asistentes

- María José Bolbarán
- Catalina Jaime
- Jocelyne Leiva
- Daniel Santibáñez
- Delia Pezoa
- Rodrigo Véliz

Grupo focal 3: Coordinadores de áreas y profesionales de apoyo

Fecha: miércoles 18 de noviembre. Hora: 9.30 – 12.30 Oficinas Fondart Lugar: Oficina CNCA

Asistentes

- Daniela Abarzúa
- José Luis Aguilera
- Sandra Becerra
- José Cortés
- Trinidad Guzmán
- Francisca Las Heras
- Cristóbal Molina
- Mercedes Montalva
- Macarena Simonetti
- Javier Valenzuela
- Natalia Vargas

Grupo focal 4: Beneficiarios del Fondart

Fecha: miércoles 18 de noviembre. Hora: 18.30 – 20.00

Lugar: Campus Lo Contador

Asistentes

- Pedro Álvarez
- Nicolás Azócar
- Pablo Garrido
- Exequiel Gómez
- Pamela López
- Jeannette Plaut
- Alejandra Villasmil

Grupo focal 5: Evaluadores del Fondart

Fecha: martes 24 de noviembre. Hora: 18.30 – 20.00

Lugar: Campus Lo Contador

Asistentes

- Daniela Bolvarán
- M. Helena de Oliveira
- Jorge Hernández
- Beatriz Huidobro
- Gabriela Manzi
- Mariagrazia Muscatello
- Christian Oyarzún
- Alberto Sato
- Mauricio Toro
- Sergio Trabucco
- Francisco Villarroel

XII. REFERENCIAS

Bachelet (2014) Programa de Gobierno para la Cultura y las Artes

CNCA (2015), "Sistematización de información de la fase previa (opinión pública, reclamaciones al concurso, opiniones en encuentros participativos, estudios de nivel nacional y regional).

CNCA (2014), "Informe nº 1. Rediseño Fondo de Cultura 2016-2017", Documento de carácter interno.

CNCA (2014b), "Diagnóstico del macroproceso Fondos de Cultura: Informe Final", Unidad de Gestión Interna, Subdirección Nacional

CNCA (2014c), "Informe de cumplimiento de compromisos Dipres al 30 de junio del 2014". CNCA (2011), "Política Cultural 2011-2011."

Dipres (2008), "Informe de Diagnóstico y Evaluación Fondart", Ministerio de Hacienda.



**INFORME N° 3 ANÁLISIS DE MODELOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE
GESTIÓN DE FONDOS CONCURSABLES**

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe corresponde al producto 3 de la Consultoría para el Rediseño del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes que aborda el análisis de modelos nacionales e internacionales de fondos concursables en base a las siguientes dimensiones principales: institucionalidad que los administra, estructura, tipo de financiamiento, presupuesto, cobertura, proceso de concursabilidad, gestión de fondos, población objetivo, proyectos adjudicados o financiados, periodicidad, seguimiento, y evaluación.

La metodología utilizada para el análisis de los modelos de concursabilidad contempló las siguientes etapas:

- Revisión de documentación relativa a los fondos (incluyendo documentación, formularios y páginas web, entre otros).
- Revisión de evaluaciones externas e internas del funcionamiento e impacto de los fondos (cuando corresponda y en caso de existir disponibilidad).
- Realización de entrevistas (presenciales, vía telefónica o vía web según factibilidad) a agentes con experiencia relevante en torno a los mismos.

El informe analiza seis modelos de fondos concursables, tres internacionales y tres nacionales:

Fondos Internacionales	Fondos Nacionales
Grants for the Arts – Arts Council England, Inglaterra	Fondef
Grants Schemes - Canada Council for the Arts, Canadá	GIP
Programa Nacional de Concertación Cultural – Colombia	Start-Up Chile

Fuente: Elaboración propia.

– **Grants for the Arts (Inglaterra)**

El modelo inglés, dependiente del Consejo de las Artes, fundió más de 100 programas distintos en un fondo con una estructura simple que ofrece dos líneas de financiamiento: una para proyectos de bajo monto y otro para proyecto de más alto monto. Durante la postulación, se debe indicar una o más modalidades artísticas que corresponden al proyecto, pero todas las propuestas compiten por

los mismos recursos. Es un modelo que destaca por la sencillez y agilidad, y porque la ventanilla de postulación permanece abierta durante todo el año.

– **Grants Schemes (Canadá)**

El modelo canadiense se caracteriza por una estructura altamente compleja de postulación, basada en 10 líneas artísticas, 111 programas y un sinnúmero de modalidades, lo que segmenta a los postulantes en las diversas fuentes de financiamiento. Cada programa tiene un público objetivo muy definido, pero dificulta el proceso de postulación el tener que definir cuál es la línea de postulación más apropiada. Resulta interesante constatar, que el Consejo de Canadá para las Artes haya decidido rediseñar este fondo a partir de 2017, el que estará estructurado en base a solo seis modalidades, simplificando significativamente el proceso de postulación.

– **Programa Nacional de Concertación Cultural**

Este programa del Ministerio de Cultura de Colombia está estructurado en base a ocho modalidades artísticas a las que solo pueden postular personas jurídicas y organizaciones. Destaca por su proceso de evaluación que privilegia un foco territorial, asegurando que cada territorio seleccione los mejores proyectos que han sido postulados. El modelo colombiano ha mantenido una estructura estable en el tiempo, lo que ha facilitado la gestión interna y el proceso de postulación.

– **Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP)**

Este es un programa administrado por el Laboratorio de Gobierno, dependiente de Corfo, que busca promover la innovación al interior de las entidades públicas. Destaca por su proceso de postulación que exige la formación de alianzas entre una entidad experta en innovación y una institución pública. Las propuestas que acepta deben tener un doble foco: desarrollar proyectos y generar capacidades en la institución pública beneficiaria. A través de un novedoso proceso de evaluación, que filtra las postulaciones e incluye la presentación presencial de las propuestas preseleccionadas, busca generar una mejor evaluación y selección de los proyectos beneficiados.

– **Start Up Chile**

Este programa de Corfo busca fomentar un polo de innovación y emprendimiento en el país. El fondo persigue atraer postulantes emergentes, privilegiando el perfil del postulante más que su trayectoria y el mérito de su idea más que la formulación de esta. A través de un proceso de incubación selecciona a emprendedores jóvenes y los acompaña en el proceso de desarrollo de sus proyectos.

– Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondef)

El Fondef es un programa dependiente de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología (Conicyt) que busca promover la vinculación y asociatividad entre instituciones de investigación, empresas y otras entidades, con el objetivo de desarrollar proyectos de investigación aplicada destinados a mejorar la competitividad del país y la calidad de vida de la población. El modelo del Fondef Idea, analizado en este informe, se estructura en base a dos líneas de financiamiento acorde a la etapa de desarrollo de un proyecto: la primera dirigida al proceso de investigación y desarrollo de un prototipo y, la segunda, dirigida al desarrollo del producto final. De esta manera permite garantizar una continuidad en el desarrollo del proyecto.

1. IMPLICANCIAS PARA EL REDISEÑO DEL FONDART

El análisis de los modelos nacionales e internacionales de fondos concursables desarrollado en las secciones previas permite identificar diversas implicancias que deben tenerse en consideración durante el proceso de rediseño del Fondart Nacional.

El informe propone una serie de implicancias de acuerdo a las etapas del macro proceso del Fondart. En relación a la etapa de planificación se propone:

- Desarrollar una visión de largo plazo que de coherencia a la gestión del fondo.
- Considerar un diseño flexible centrado en el usuario.
- Fomentar el desarrollo de capacidades y otro tipo de impactos a través del desarrollo de los proyectos financiados.
- Priorizar a los postulantes emergentes.
- Considerar fondos complementarios para grupos específicos.

En la etapa de diseño se propone:

- Establecer una ruta simple de postulación.
- Considerar una barrera de entrada acorde a los montos solicitados por los postulantes.
- Desincentivar la postulación reiterada antes de cerrarse los proyectos en ejecución por parte de un mismo postulante.
- Incentivar la continuidad de los proyectos financiados.

- Fomentar el establecimiento de alianzas entre los postulantes y otras instituciones.

En la etapa de convocatoria se propone:

- Privilegiar el uso de la modalidad de ventanilla abierta.
- Simplificar la regulación de la postulación.
- Reforzar las instancias de capacitación.
- Clarificar el foco del público destinatario.

En la etapa de evaluación se propone:

- Conformar grupos e evaluación diversos.
- Fomentar un mayor prestigio del rol del evaluador.
- Considerar la contratación de asesores externos para los evaluadores.
- Evaluar el establecimiento de límites para ser elegido como evaluador en un periodo.
- Ampliar los criterios de evaluación.
- Establecer filtros durante el proceso de evaluación.

En la etapa de seguimiento se propone:

- Fortalecer el proceso de supervisión y acompañamiento.
- Mejorar la transparencia y registro de los proyectos en ejecución.

Finalmente, el informe analiza los modelos de focalización utilizados por los casos analizados, desde una focalización abierta en el modelo inglés, una por área artística en el modelo canadiense, una por territorios en el modelo colombiano, o una por características del postulante y del proyecto en los modelos nacionales analizados.

II. INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde al producto 3 de la Consultoría para el Rediseño del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes que aborda el análisis de modelos nacionales e internacionales de fondos concursables en base a las siguientes dimensiones principales: institucionalidad que los administra, estructura, tipo de financiamiento, presupuesto, cobertura, proceso de concursabilidad, gestión de fondos, población objetivo, proyectos adjudicados o financiados, periodicidad, seguimiento, y evaluación.

La realización de esta etapa de la investigación tiene por objetivo complementar el diagnóstico preliminar alcanzado a través del producto 2.

1. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el análisis de los modelos de concursabilidad contempló las siguientes etapas:

- Revisión de documentación relativa a los fondos (incluyendo documentación, formularios y páginas web, entre otros).
- Revisión de evaluaciones externas e internas del funcionamiento e impacto de los fondos (cuando corresponda y en caso de existir disponibilidad).
- Realización de entrevistas (presenciales, vía telefónica o vía web según factibilidad) a agentes con experiencia relevante en torno a los mismos.

2. VARIABLES CONSIDERADAS EN EL ANÁLISIS

Se considera en el análisis la revisión de las siguientes variables:¹⁵

- **Institucional:** referido a la configuración interna de la institución y sus procesos asociados. Incluye: i) Nivel macro (institución en la que está alojada el fondo): Relación con los poderes del Estado (incluyendo dependencia administrativa y financiera), nivel al que son administrados (central, regional, local); ii) Nivel micro (de gestión directa del fondo): Organigrama y perfiles de los profesionales vinculados a las distintas etapas (postulación, admisibilidad, selección de

¹⁵ Es importante señalar que estas variables se encuentran presentes en cada fondo según su disponibilidad.

proyectos, evaluación, asignación de recursos y seguimiento), Condición de los profesionales involucrados en las distintas etapas (internos o externos a la institución), Indicadores e incentivos asociados a la gestión en sus distintas etapas, Soportes tecnológicos para la gestión en sus distintas etapas.

- **Económico:** alude a los recursos implicados. Incluye presupuesto y fuente de financiamiento, montos otorgados, asignación y rendición (forma y periodicidad), criterios de distribución de los fondos, porcentajes cubiertos por el fondo y exigencias de cofinanciamiento, tipos de aportes.
- **Social:** refiere a la relación con beneficiarios/usuarios efectivos y potenciales, y directos e indirectos. Incluye unidad de focalización y criterios asociados (temas, individuos, instituciones y/o territorios), impactos sobre los beneficiarios de los fondos (ej. capacitación, ingresos, empleabilidad, visibilidad, etc.), evaluación de los proyectos (existencia, tipos –autoevaluación o evaluación externa–), interfaces, satisfacción de usuarios/beneficiarios.

3. REVISIÓN CRÍTICA DE LAS DIMENSIONES DE ANÁLISIS

A partir de la descripción y análisis de los casos, se realizaron las siguientes tareas:

- Revisión crítica de las principales dimensiones presentes en cada uno de los fondos, efectuando una matriz comparada de funcionamiento entre cada uno de ellos. Esto para establecer cuáles son las principales similitudes y diferencias entre los modelos considerados, siempre teniendo como punto de referencia y/o comparación la estructura de organización del Fondart Nacional.
- Análisis de los principales componentes (actores, procesos y resultados) asociados a cada una de las dimensiones establecidas más arriba, identificando ventajas y desventajas asociadas a cada modelo, con especial foco en las buenas prácticas. Con esto se estableció un resumen de las acciones más destacadas posibles de ser imitadas por el Fondart, para así resaltar posibles caminos de acción en el futuro rediseño del fondo.

4. MODELOS DE FONDOS CONCURSABLES ANALIZADOS

Se revisaron un total de seis casos, distinguiendo según si son nacionales o internacionales y que además coinciden en su naturaleza, es decir tres casos internacionales que corresponden a fondos para financiamiento de las artes en tres

distintos países y tres fondos nacionales que financian diversos proyectos. Los fondos considerados son:

Tabla 1. Modelos analizados en el nivel nacional

Casos	Descripción	Aspectos de interés (justificación)
Fondef	Fondo administrado por Conicyt, que promueve la vinculación entre instituciones de investigación y empresas en la realización de proyectos de investigación aplicada, desarrollo precompetitivo y transferencia tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Foco incluye investigación, pero también componente práctico - Vinculación a ejes estratégicos - Presencia de evaluadores externos - Indicadores de evaluación de proyectos - Envergadura de montos asignados
GIP	Fondo de Corfo orientado a apoyar el diseño e implementación de un sistema de gestión de la innovación a nivel institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Simplificación y apoyo en el proceso de postulación - Foco en la sustentabilidad de las iniciativas tras cierre del proyecto
Start-Up Chile	<p>Programa Corfo que busca convertir a Chile en el polo de innovación y emprendimiento de América Latina.</p> <p>Privilegia emprendedores sin financiamiento para ejecutar sus proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Privilegia postulantes nuevos sin mucha experiencia. - En la selección se fija más en la calidad de la idea del proyecto más - Que en la trayectoria del postulante. - Efectúa un acompañamiento al postulante para mejorar su idea y transformarla en un mejor proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Casos revisados para el nivel internacional

Casos	Descripción	Aspectos de interés (justificación)
Grants for the Arts – Arts Council, Inglaterra	Fondo administrado por el Consejo de las Artes de Inglaterra que financia proyectos de organizaciones e individuos de toda magnitud de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Postulación continua a través de ventanilla única con plazos determinados de respuesta - Evaluación por equipo permanente dedicado, perteneciente a la entidad - Criterios y plazos de evaluación diferenciados en base a montos, flexibilidad de criterios, líneas de postulación y admisibilidad

		<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación entre pares de los resultados de los proyectos financiados - Financiamiento de organizaciones de artistas, artistas individuales y otras organizaciones que usan el arte en su trabajo
Grants Schemes - Canada Council for the Arts, Canada	Fondos diversificados por líneas de financiamiento y población objetivo administrados por el Canada Council for the Arts	<ul style="list-style-type: none"> - Fondos con variedad de plazos de postulación superpuestos - Mecanismo detallado de evaluación entre pares con proceso de selección y capacitación de evaluadores - Fondos diferenciados para poblaciones objetivo con especial énfasis en diversidad y representatividad de grupos étnicos. Líneas diferenciadas de postulación - Financiamiento de organizaciones, grupos e individuos relacionados a las artes
Programa Nacional de Concertación Cultural – Ministerio de Cultura, Colombia	Fondo administrado por el Ministerio de Cultura de Colombia para financiar producción artística colombiana	<ul style="list-style-type: none"> - Fondo con postulación de plazos fijos - Criterios de evaluación transparentes y públicos con indicadores claros en categorías diversas - Líneas de postulación específicas y funcionales a políticas sectoriales - Financiamiento de organizaciones artísticas y organizaciones con interés de - hacer uso de las artes con otros fines

Fuente: Elaboración propia.

5. ESTRUCTURA DE ESTE INFORME

Este informe está estructurado en base a tres secciones:

- Marco comparado de modelos nacionales e internacionales de fondos concursables
- Análisis de modelos nacionales e internacionales de gestión de fondos



conkursables.

- Identificación de dimensiones y criterios de focalización para el rediseño de concurso Fondart Nacional.
- Identificación de dimensiones y criterios de focalización para el rediseño del concurso Fondart Nacional

III. MARCO COMPARADO DE MODELOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE GESTIÓN DE FONDOS CONCURSABLES

Cada modelo analizado presenta una estructura y organización distinta. Cada uno de ellos busca objetivos propios a su organización y para ello disponen de elementos específicos para dar cumplimiento de ellos. Es por esto, que con la finalidad de establecer puntos de encuentro entre cada uno de ellos se han establecido dos acciones comparativas:

- Inicialmente, una matriz de comparación en función de elementos comunes presentes en todos y cada uno de los fondos revisados, que se consideran dimensiones mínimas para los fondos.
- Y, en segundo lugar, se presenta un esquema de la estructura y el funcionamiento de cada uno de los fondos revisados en función del territorio que abarca y las categorías y subcategorías de postulación que establecen.

Con estas actividades se busca establecer una primera aproximación a las características propias de cada fondo y conocer de forma general el funcionamiento de cada uno de ellos.

Como se señaló anteriormente en la introducción de este documento, los casos seleccionados se dividen en tres fondos internacionales que además corresponden a fondos que financian proyectos artísticos; y tres fondos nacionales los cuales presentan una diversidad en el tipo de actividad que financian y objetivos que persiguen. Los fondos seleccionados se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Modelos de fondos concursables analizados

Fondos Internacionales	Fondos Nacionales
Grants for the Arts – Arts Council England, Inglaterra	Fondef
Grants Schemes - Canada Council for the Arts, Canadá	GIP
Programa Nacional de Concertación Cultural – Colombia	Start-Up Chile

Fuente: Elaboración propia.

Para abordar la primera actividad señalada anteriormente (matriz de comparación entre fondos) cada fondo será descrito en 12 dimensiones comunes que entregarán un mapa completo del funcionamiento de cada uno de ellos, destacando elementos

también presentes en Fondart que más adelante se utilizarán en el informe como puntos comparativos para relevar aspectos que sobresalen en el funcionamiento de alguno de estos fondos y que son relevantes de ser considerados en un futuro rediseño del Fondo Nacional.

Las dimensiones consideradas en esta primera etapa de análisis son:

- **Institucionalidad administrativa:** corresponde a la dependencia institucional, muchos de ellos alojados en la organización gubernamental, de cada uno de los fondos revisados.
- **Estructura:** forma que tiene el fondo para dividir los procesos de postulación. Ejemplo, en el caso de Fondart existe una división nacional y otra regional.
- **Tipo de financiamiento:** detalla el tipo de asignación de fondos que se entrega (asignación directa o indirecta) y/o si corresponde a financiamiento gubernamental.
- **Presupuesto:** monto asignado como máximo a cada proyecto.
- **Cobertura:** detalla si corresponde a un fondo nacional o de extensión más limitada.
- **Proceso de concursabilidad:** corresponde si el fondo se estructura en función de bases concursables que varían en el tiempo o solo tiene normativas generales.
- **Gestión de fondos:** corresponde a quién es el encargado institucionalmente de gestionar y asignar los montos adjudicados.
- **Población objetivo:** corresponde a la población definida como prioridad para la postulación a los fondos.
- **Proyectos adjudicados o financiados:** resumen de los principales resultados de los fondos en términos del número de proyectos adjudicados en los últimos años.
- **Periodicidad:** período de tiempo en el cual es posible postular a los fondos.
- **Seguimiento:** descripción si se efectúa o no un seguimiento a la implementación de los proyectos una vez finalizada la etapa de adjudicación.
- **Evaluación:** descripción del proceso de evaluación efectuado por cada proyecto al momento de seleccionar los proyectos que serán adjudicados con fondos.

Finalmente, es importante aclarar que la comparación será efectuada según la naturaleza del fondo, es decir según si corresponde a un fondo cultural (casos internacionales) o si corresponde a un fondo que busca financiar otras actividades (fondos nacionales). Esto debido a que se busca establecer comparaciones en variables



de similares características, sin mezclar ámbitos de acción que no son compartidos por cada uno de los fondos.

De esta manera, la Tabla 4 presenta a continuación la matriz de comparación de los fondos internacionales seleccionados y la Tabla 5 la matriz de comparación de los fondos nacionales.

Tabla 4. Comparación modelos internacionales

Dimensiones del Programa	Grants for the Arts	Fondo canadiense	Programa Nacional de la Concertación
Institucionalidad que administra	Consejo de las Artes de Inglaterra (Arts Council England)	Consejo de Canadá para las Artes (Canada Council for the Arts)	Ministerio de cultura Colombia
Estructura	El fondo se divide en dos grandes categorías según el monto solicitado al Fondo: entre £1.000 y £15.000 y de £15.001 a £100.000.	El fondo se divide en 10 disciplinas con un aproximado de 115 subcategorías o programas en total	El Programa depende directamente del Viceministro, el cual reporta al Ministro de cultura. Posee una Coordinadora general.
Tipo de financiamiento	Financiamiento del gobierno	Financiamiento del gobierno	Monetario. Asignación directa.
Presupuesto	Se planea invertir £210 millones en el plazo de 2015 a 2018, equivalente a £70 millones cada año para los próximos tres años.	CAD \$154 millones fue el presupuesto real del año 2014 dedicado a fondos, <i>prizes</i> y otros. Específicamente se adjudicaron CAD\$143 millones, correspondientes a USD\$92 millones, a los fondos.	Para todas las líneas salvo la 1, máximo \$40 millones de pesos colombianos. Para la Línea 1 un máximo de \$55 millones de pesos colombianos.
Cobertura	Nacional	Nacional	Nacional
Proceso de Concursabilidad	Por bases de concurso.	Por bases de concurso.	Por bases de concurso. Abierto a artistas y organizaciones sin fines de lucro.
Gestión de fondos	Gestionado por el consejo. Entrega de fondos a beneficiario y existe cofinanciamiento con otras entidades.	Gestionado por el consejo. Entrega de fondos a beneficiario.	Gestionado por la Coordinadora general del Programa
Población Objetivo	Individuos u organizaciones relacionadas a actividades que incluyan el arte y otras personas que sean usuarias del arte en su trabajo.	Abierto a toda la población, cada componente tiene población objetivo particular	Artistas con o sin trayectoria. Organizaciones culturales sin fines de lucro.
Proyectos adjudicados o financiados	Entre abril del 2014 y marzo 2015 se financiaron 4012 proyectos, correspondientes a £75.216.606 a lo largo de todo Inglaterra.	\$92 millones de dólares, adjudicados a 2.185 organizaciones y 1.903 artistas individuales	De 2011 a 2015 se han entregado más de 149.000 millones de pesos colombianos para apoyar 7.204 proyectos culturales en todo Colombia
Periodicidad	Postulación continua	La periodicidad varía para cada componente de la línea. Existen fondos una vez al año, tanto como algunos que tienen entre 2 y 4 fechas de postulación y otros que funcionan de manera	Anual

		continua	
Seguimiento	Se efectúa mediante informes asignados a cada proyecto adjudicado. Según su monto, varía la cantidad de requisitos a entregar. El postulante debe proponer una idea de seguimiento y medición de logros al momento de postular.	Los beneficiarios deben entregar un reporte final que indique cómo los recursos fueron utilizados. No podrá postular a otro fondo si no está aprobado.	Se efectúa por supervisor asignado a cada proyecto adjudicado.
Evaluación	Evaluación según expertos en los sectores. Consiste en 4 etapas: elegibilidad, riesgo, valoración y toma de decisión.	El Consejo está comprometido con vincular a una proporción significativa de nuevos evaluadores cada año. Se ha establecido un período tope para servicio sobre comités de pares evaluadores: un individuo puede ser miembro de un comité solo una vez en 24 meses, con excepciones.	Se entrega por parte del proyecto un Informe Final que presenta la evaluación de la ejecución del proyecto.

Tabla 5. Comparación modelos nacionales

Dimensiones del Programa	Fondef	GIP	Start-Up
Institucionalidad que administra	Conicyt	Corfo a través del Laboratorio de Gobierno	Corfo
Estructura	Presenta un coordinador general	Su estructura es básica teniendo solo una línea de postulación	Depende de Corfo pero presenta un coordinador general
Tipo de financiamiento	Monetario. Asignación de monto	Financiamiento del gobierno	Monetario. Asignación de monto
Presupuesto	Hasta \$150 millones de pesos chilenos.	Presupuesto máximo de \$687 millones de pesos chilenos, dependiendo del uso de los recursos de los programas	Hasta \$60 millones de pesos chilenos.
Cobertura	Nacional y en algunos casos regional	Nacional	Nacional e internacional
Proceso de Concursabilidad	Postulación vía web	Por bases de concurso	Postulación vía web
Gestión de fondos	Entrega de fondos a beneficiario y existe cofinanciamiento con otras entidades.	Entrega de fondos a beneficiario y existe cofinanciamiento del 30% de la institución pública.	Entrega de fondos a beneficiario

Población Objetivo	Científicos nacionales	Orientado a personas jurídicas con o sin fines de lucro constituidas en Chile, especializadas en Gestión de la Innovación además de alianzas estratégicas.	Emprendedores nacionales e internacionales. Empresas nuevas.
Proyectos adjudicados o financiados	Hasta 2013, 1.971 proyectos	En 2015 se adjudicaron fondos a 10 servicios del Estado	1.200 emprendedores
Periodicidad	Anual	Una vez al año	Anual
Seguimiento	Sí, vía plataforma web.	Periodo de acompañamiento de los proyecto de al menos 12 meses para apoyar durante el desarrollo del proyecto en la institución pública.	Durante la etapa de apoyo. Luego es una relación más distante.
Evaluación	La evaluación la efectúan científicos seleccionados por Conicyt de alto prestigio.	Consiste en tres etapas o filtros: admisibilidad, evaluación técnica y evaluación presencial.	Se efectúa con apoyo de una empresa externa y Corfo.

1. ESTRUCTURA POR FONDO O PROGRAMA

En una segunda aproximación a los fondos seleccionados, se presenta un esquema resumen del funcionamiento de cada uno, destacando variables de territorialidad, categorías y subcategorías de postulación presentes en la organización de cada uno de ellos.

Los siguientes esquemas que se presentan buscan la ruta de decisiones que el postulante debe recorrer al momento de efectuar su postulación, remarcando los hitos críticos donde el beneficiario debe tomar una decisión sobre el curso que tomará su postulación, seleccionando una opción u otra dentro de las posibilidades disponibles. Para dar cuenta de estas opciones, cada círculo del esquema constituye una vía de acción disponible para ser tomada por el postulante, diferenciando el camino a seguir por la postulación en función de si se consideró una u otra alternativa a la hora de postular. Por ejemplo, si el fondo presenta una división nacional y regional, como corresponde en el caso de Fondart, se presentarán dos círculos como opción ya que el postulante deberá seleccionar si postular al fondo nacional o al fondo regional; donde la decisión que tome afectará las futuras opciones disponibles en su postulación.

La ruta se inicia diferenciando las opciones territoriales para postular, es decir entre la existencia de un fondo de cobertura nacional o la existencia de otro fondo de cobertura más limitada como podría ser un fondo regional.

En segundo lugar, se muestra si el fondo diferencia entre áreas artísticas o modalidades al momento de postular, ya que para algunos fondos existe una primera barrera de diferenciación según la naturaleza del área o de la actividad a la cual se postulará. En otras palabras, para algunos fondos se postula diferente si se pertenece al área de teatro, danza, circo u otra. Si el fondo que se describe no efectúa esta diferenciación, se presentarán las modalidades disponibles de postulación. Por modalidades se entenderá un ámbito de postulación amplio en el cual diversas áreas artísticas (en el caso que corresponda a un fondo de arte) se pueden inscribir para postular. Por ejemplo, una modalidad de postulación puede ser la realización de proyectos de investigación, donde en la modalidad pueden postular proyectos tanto de teatro, danza, circo u otro.

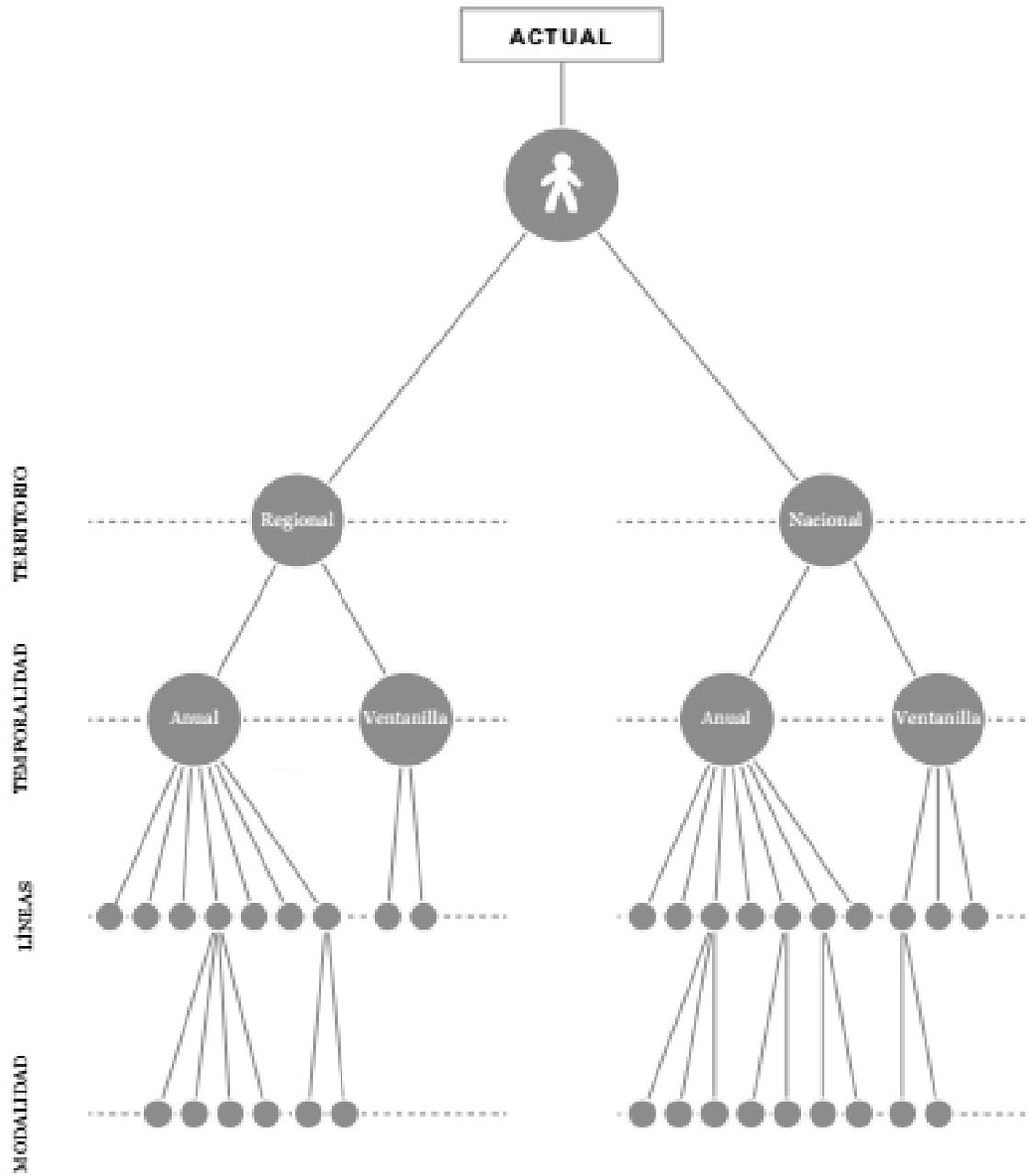
Finalmente, se presentan las posibles sub categorías posibles de ser escogidas. En este sentido, cada modalidad definida en el punto anterior puede o no presentar divisiones internas de postulación, las cuales se han denominado sub categorías. Estas subcategorías son posibles ámbitos de postulación más específicos que tienen en común ser parte de una temática similar, pero que debido a su especificidad se diferencian de otras posibles vías de postulación. Continuando con el mismo ejemplo anterior, si uno postula a una modalidad de realización de proyectos de investigación, esta podría tener sub categorías internas para diferenciar los proyectos que se presenten, como por



ejemplo si son proyectos de investigación científica o investigación tecnológica. Esta división marca caminos distintos de postulación, ya que el postulante deberá escoger si su proyecto, independiente del área que sea, se enmarca en alguna de estas subcategorías.

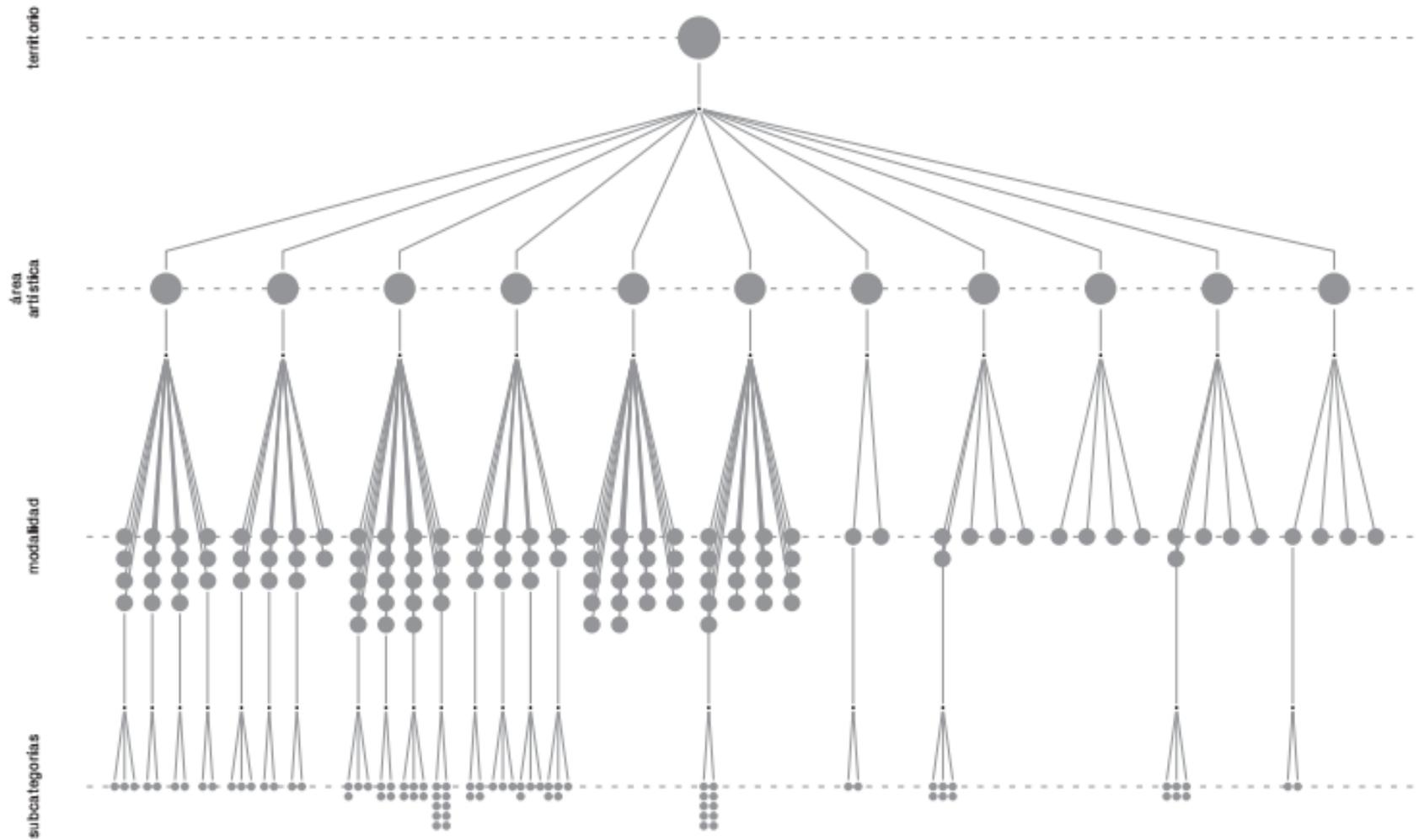
Teniendo en consideración estos aspectos, a continuación, se presenta el esquema resumen de la estructura operativa de cada uno de los fondos seleccionados en esta etapa de la investigación, destacando además la organización actual de Fondart para utilizarla de forma comparativa:

Estructura Fondart



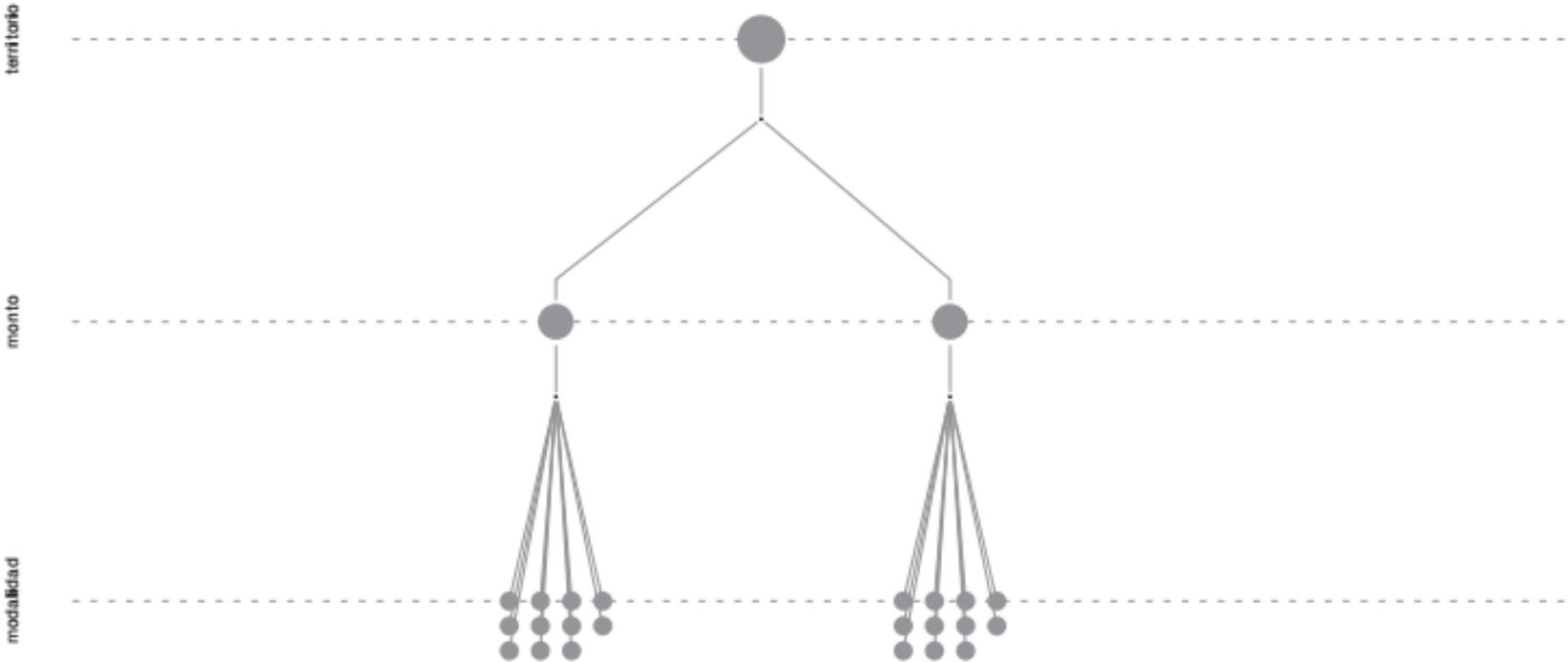


Estructura Fondo para las Artes – Canadá

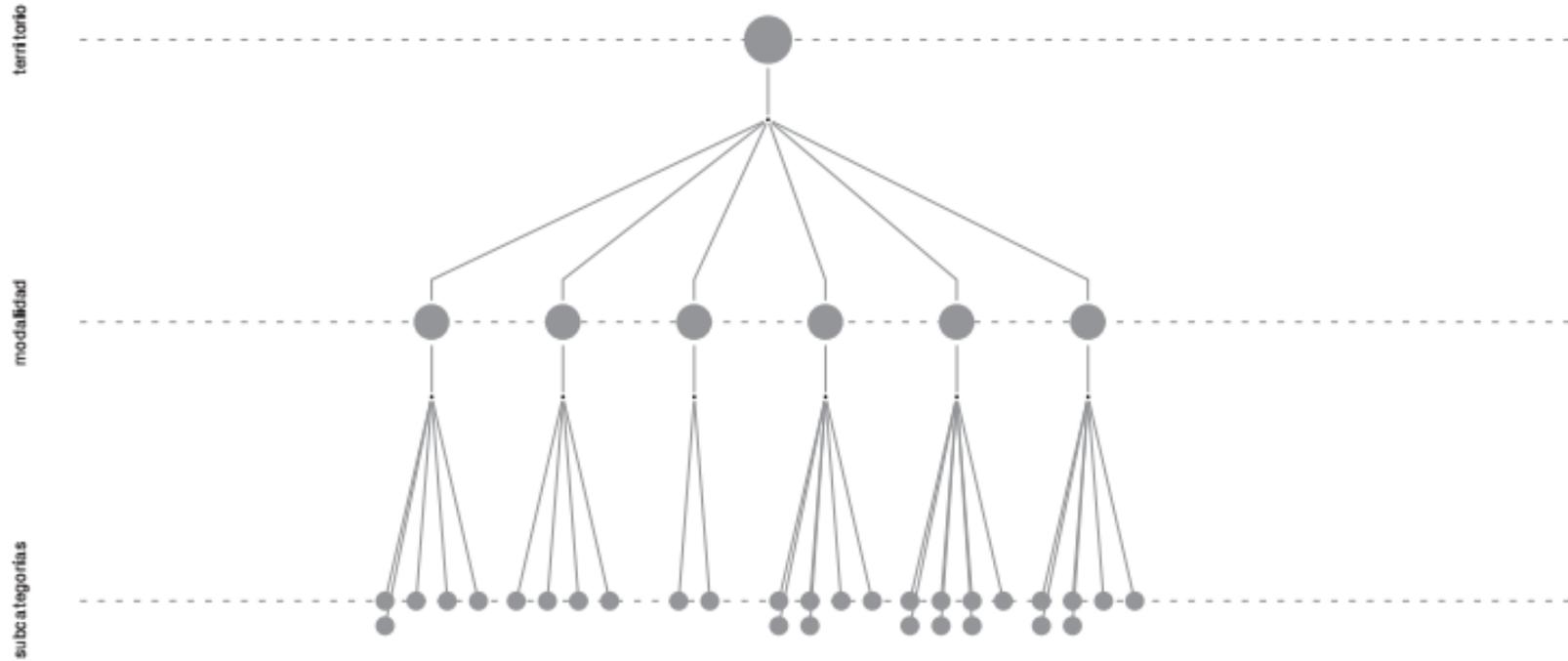




Estructura Grants for the Arts – Inglaterra

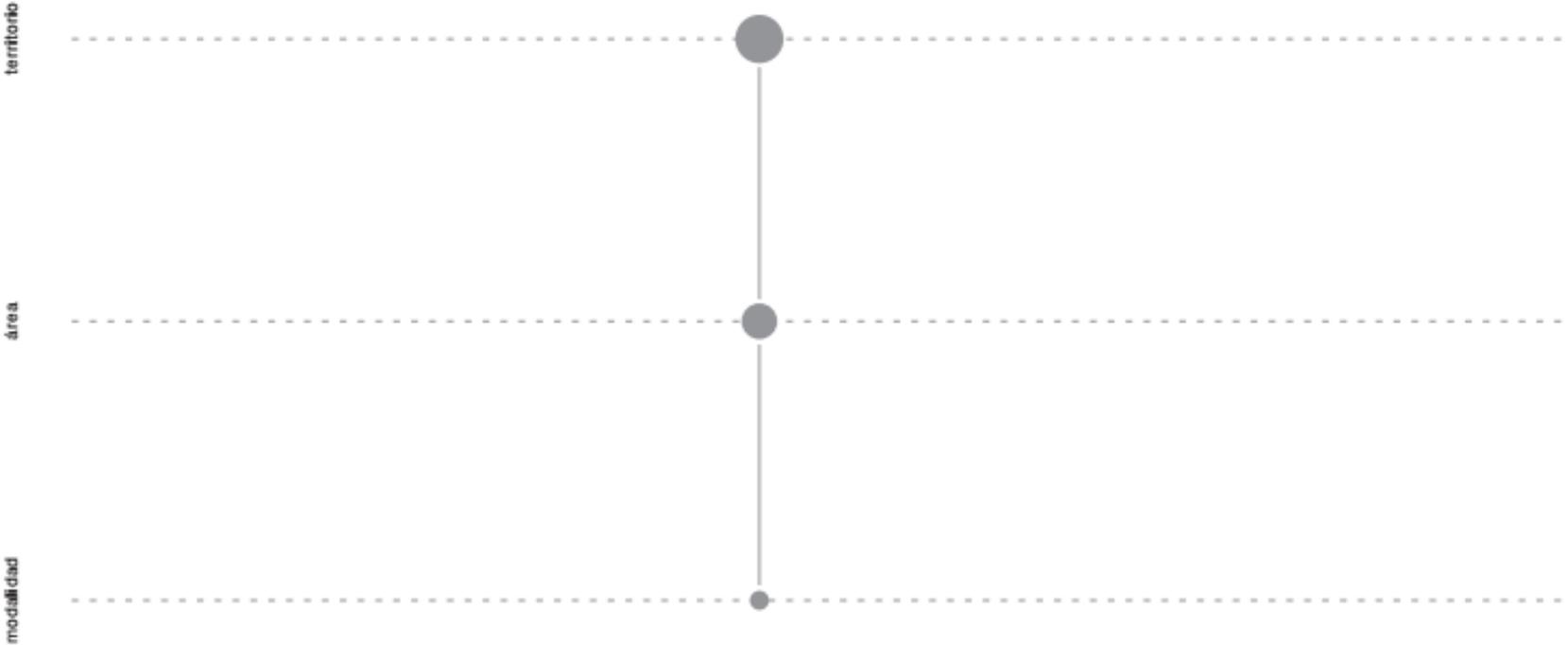


Estructura Fondo para las Artes – Canadá (Rediseño)



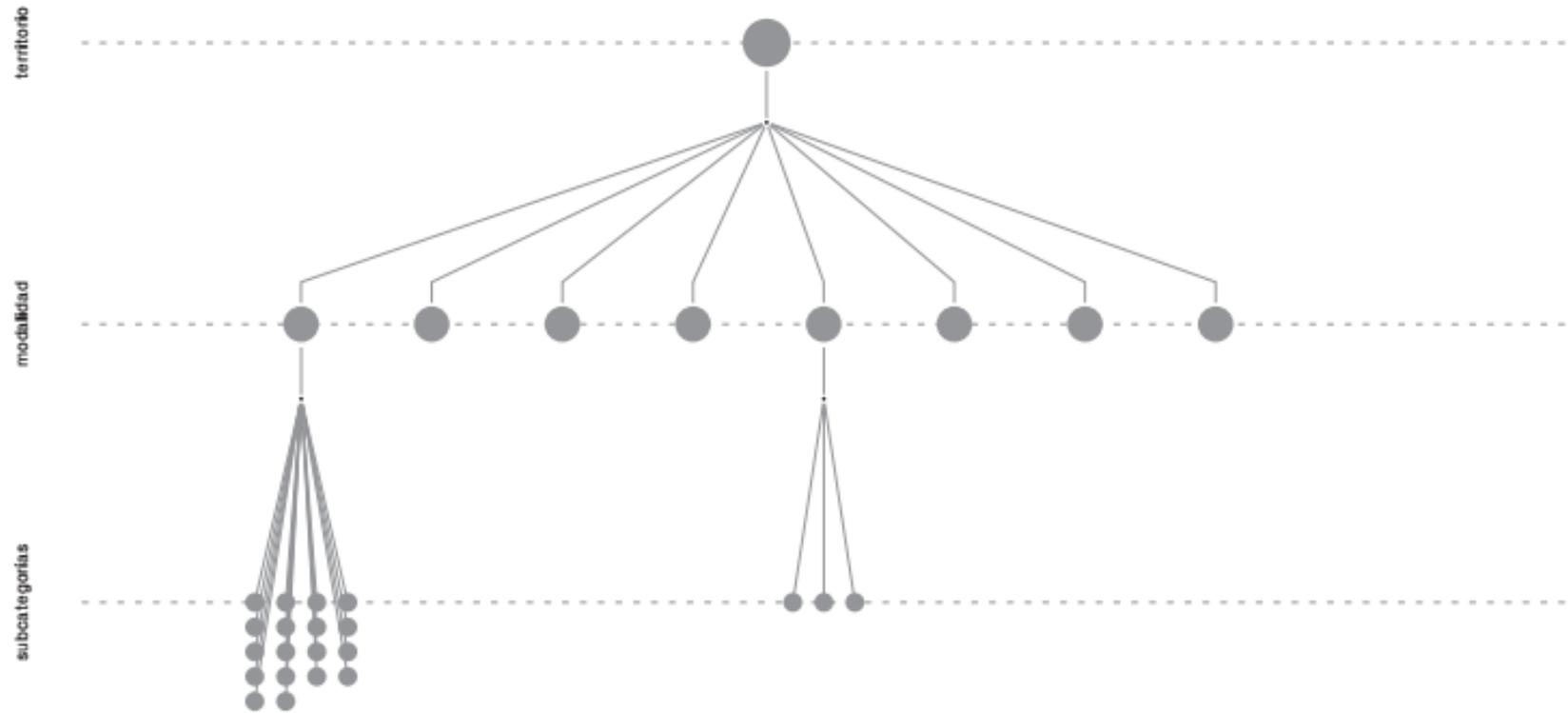


Estructura Start Up – Chile



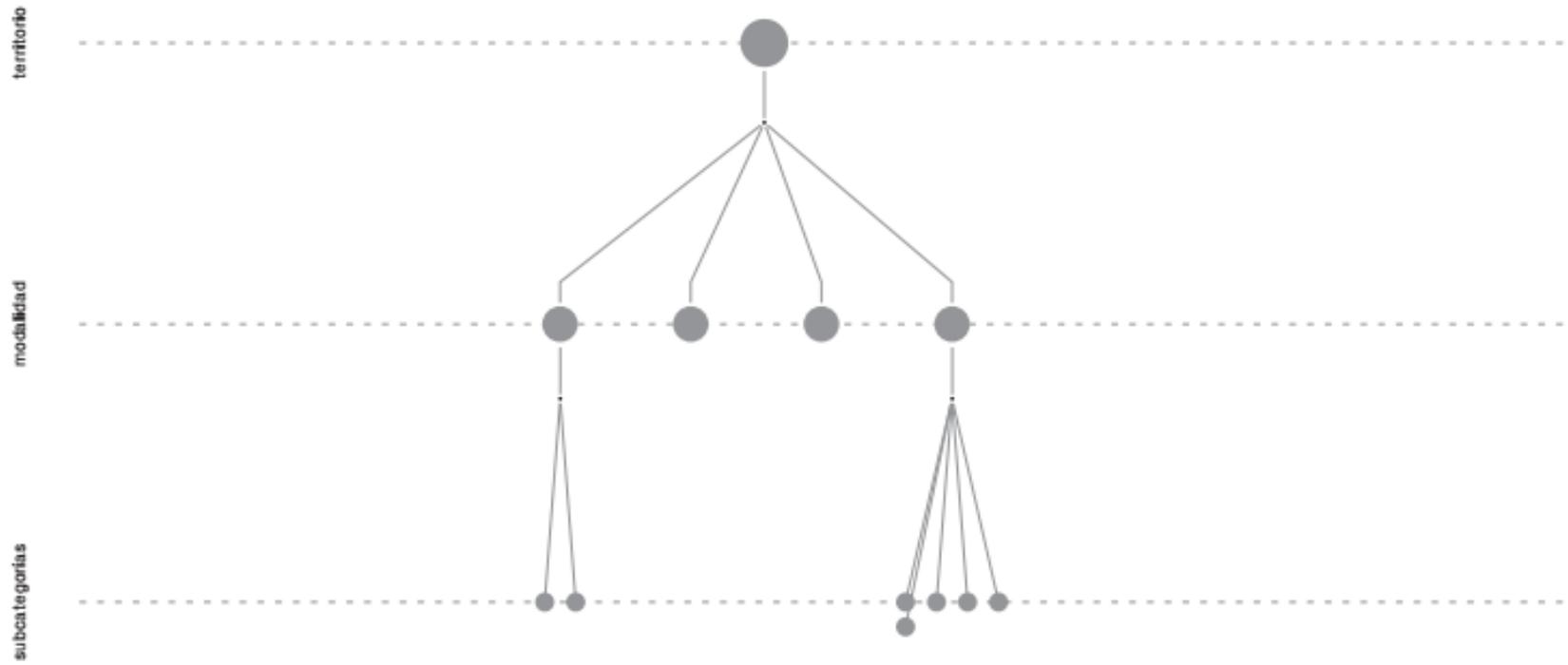


Estructura Programa Nacional de la Concertación Cultural – Colombia



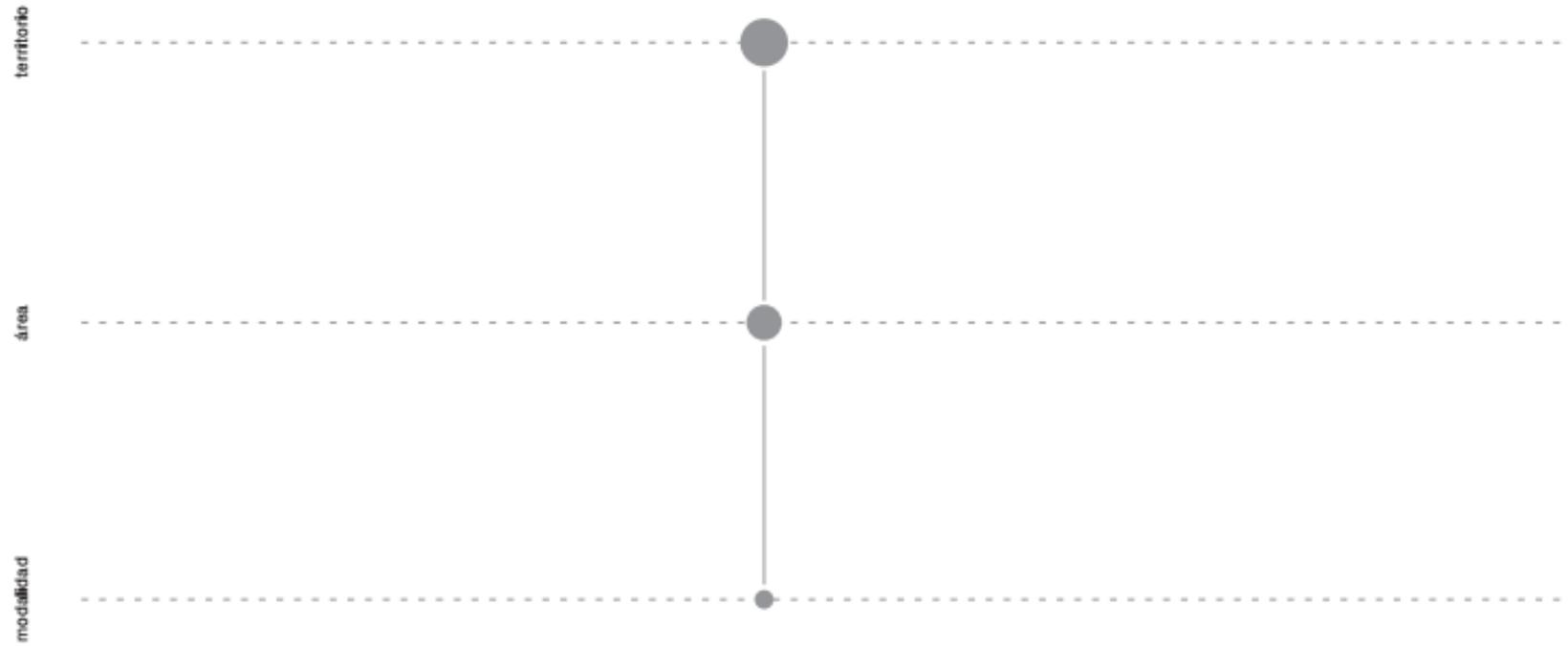


Estructura Fondef – Chile





Estructura GIP - Chile



IV. ANÁLISIS DE MODELOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE GESTIÓN DE FONDOS CONCURSABLES

1. MODELOS INTERNACIONALES

a. Grants for the Arts

i. Principales características del fondo

A continuación, se presenta una tabla resumen con las principales características del Grants for the Arts, destacando los principales aspectos que son útiles en la comparación con el Fondart.

Tabla 6. Principales características del fondo

Dimensiones del fondo	Definiciones
Institucionalidad que administra	Consejo de las Artes de Inglaterra (Arts Council England)
Estructura	El fondo se divide en dos grandes categorías según el monto solicitado al Fondo: entre £1.000 y £15.000 y de £15.001 a £100.000.
Tipo de financiamiento	Financiamiento del gobierno
Presupuesto	Se planea invertir £210 millones en el plazo de 2015 a 2018, equivalente a £70 millones cada año para los próximos tres años.
Cobertura	Nacional
Proceso de Concursabilidad	Por bases de concurso
Gestión de fondos	Se exige un cofinanciamiento del 10% desde otros recursos.
Población Objetivo	Individuos u organizaciones relacionadas a actividades que incluyan el arte y otras personas que sean usuarias del arte en su trabajo.
Proyectos adjudicados o financiados	Entre abril del 2014 y marzo 2015 se financiaron 4.012 proyectos, correspondientes a £75.216.606 a lo largo de todo Inglaterra.
Periodicidad	Postulación continua
Seguimiento	Se efectúa mediante informes asignados a cada proyecto adjudicado. Según su monto, varía la cantidad de requisitos a entregar. El postulante debe proponer una idea de seguimiento y medición de logros al momento de postular.
Evaluación	Evaluación según expertos en los sectores. Consiste en 4 etapas: elegibilidad, riesgo, valoración y toma de decisión.

ii. Institucionalidad administrativa

El Consejo de las Artes de Inglaterra (ACE) desarrolla experiencias de nivel artístico y cultural que enriquecen las vidas de las personas. El Consejo apoya un gran rango de actividades a través de las artes, museos y bibliotecas, desde teatro a arte digital, lectura a danza, música a literatura, y artesanías y colecciones. De acuerdo a sus principios el arte y la cultura los inspira, reuniéndolos y enseñándoles sobre ellos mismos y el mundo que los rodea, generando una mejor vida.

Entre 2015 y 2018, se invertirá £1.1 billón para dinero público entregado por el gobierno, donde se estima que £700 millones serán destinados a la Lotería Nacional, la cual ayuda a crear experiencias para la mayor cantidad de gente posible para todo el país. El gobierno le entrega este dinero al Ministerio de Cultura, Comunicación y Deporte y los requisitos para el financiamiento son de acuerdo común.

Las sedes del ACE se encuentran distribuidas en todo el país, donde hay algunas de mayor envergadura que otras. Para un mayor detalle se puede observar la figura a continuación.

Figura 1. Ubicación de las sedes de ACE

Locations



Fuente: Organisation Review, 2012.

iii. Estructura

El Grants for the Arts es un programa continuamente abierto para postulaciones de bajos montos de recursos dirigidos a financiar a artistas individuales, organizaciones artísticas, museos y bibliotecas, y a una gran cantidad de proyectos artísticos. Este fondo es el principal programa de postulación abierta, el cual ofrece fondos concursables a individuos y organizaciones para actividades nacionales. El presupuesto va desde £1,000 a £100,000, existiendo excepciones donde se financian actividades de un valor superior, y puede cubrir actividades de una duración de hasta tres años. El año 2014/2015 fue el decimoprimer año de funcionamiento y se entregó un monto de £67 millones.¹⁶

De acuerdo a lo conversado con Alejandra Szczepaniak,¹⁷ los proyectos financiados por el fondo consisten en proyectos únicos (*one-off projects*) los cuales más que un financiamiento regular buscan un financiamiento excepcional: “Esto consiste en proyectos para un tiempo único, con un espacio y contenido determinado específico para ese proyecto”.

El fondo nace en febrero de 2003, siendo parte de un proceso de modernización y reestructuración, el cual reduce los más de 100 distintos programas que tiene el ACE a un esquema de cinco categorías: para individuos, organizaciones, tour nacional, capital y estabilización. Luego ese diseño inicial se convierte en un fondo único diferenciado en dos modalidades de postulación de acuerdo al monto mínimo y máximo de postulación: un fondo para proyectos entre £1,000 y £15,000 y otro para proyectos entre £15,001 y £100,000.

Este cambio se realiza buscando mayor eficiencia y control de riesgos. En primer lugar, se simplifica el proceso de los artistas y practicantes de la cultura al reducir las líneas y las alternativas para postular. Por lo mismo, se dice que es un fondo *well-regarded*, o considerado, al estar abierto a todo tipo de prácticas y a aquellos artistas que tienen proyectos de áreas mixtas. Además, se considera eficiente pues a aquellos que postulan para mayores montos se les pide mayor información, ayudando a aquellos que necesitan menor financiamiento a no tener que entregar excesiva información.¹⁸

Luego del primer año de ejecución del fondo, se evaluaron sus resultados y se constató que este había logrado simplificar el financiamiento, además de haber aumentado la flexibilidad y la innovación al compararlo con la operación anterior de una gran cantidad de programas individuales. Asimismo, se realizó una encuesta a 162 postulantes de los

¹⁶ Annual Report 2014/15.

¹⁷ Alejandra Szczepaniak, Arts Manager Chile, British Council. Entrevista presencial el martes 12 de enero de 2016.

¹⁸ Nick McDowell, Director International, Arts Council England. Entrevista virtual realizada el 12 de enero de 2016.

cuales un 84% indica que el Grants for the Arts les permitió realizar el proyecto que deseaban. Por otro lado, un 50% de los fondos entregados corresponden a individuos u organizaciones que no había recibido fondos previos del ACE.¹⁹

Como fue mencionado anteriormente, el fondo se divide en dos grandes categorías según monto solicitado: de £1.000 a £15.000 y de £15.001 a £100.000. Por lo mismo, la estructura corresponde a la indicada a continuación donde se identifica un territorio único, seguido de una división por monto solicitado al fondo y finalmente la(s) modalidad(es) con la(s) cual(es) se identifica el proyecto.

Tabla 7. Estructura del fondo

Territorio	Monto	Modalidad
Único para el país	Entre £1.000 y £15.000	Festivales y carnavales
		Eventos, producción y exhibiciones
		Investigación artística y desarrollo
		Trabajo hecho (<i>making work</i>)
		Residencias
		Comisiones
		Proyectos participativos y <i>workshops</i>
		Actividades de marketing
		Desarrollo de audiencias
		Desarrollo profesional y capacitación
		Desarrollo organizacional y administrativo
		Otros proyectos relacionados con el arte
	Entre £15.001 y £100.000	Festivales y carnavales
		Eventos, producción y exhibiciones
		Investigación artística y desarrollo
		Trabajo hecho (<i>making work</i>)
		Residencias
		Comisiones
		Proyectos participativos y <i>workshops</i>
		Actividades de marketing
		Desarrollo de audiencias
		Desarrollo profesional y capacitación
		Desarrollo organizacional y administrativo
		Otros proyectos relacionados con el arte

Fuente: Elaboración propia.

Si bien no se divide en líneas o áreas artísticas, durante la postulación se debe identificar

¹⁹ Grants for the Arts, an evaluation of the first year (2005).

una o más modalidades o actividades artísticas con las cuales el proyecto se siente identificado. Dentro de estas líneas se incluye: festivales y carnavales; eventos, producción y exhibiciones; investigación artística y desarrollo; trabajo hecho (*making work*); residencias; comisiones; proyectos participativos y *workshops*; actividades de *marketing*; desarrollo de audiencias; desarrollo profesional y capacitación; desarrollo organizacional y administrativo; y otros proyectos relacionados con el arte.

El financiamiento se recibe del gobierno en ciclos de tres o cuatro años y depende del gobierno de turno. En este último caso, en diciembre de 2015 se asignaron los recursos para los tres próximos años (2015/2018).

Finalmente, en el año 2010 se cambia a un sistema de postulación abierta porque el sistema anterior de selección interna no era suficientemente transparente.²⁰ De acuerdo a Alejandra Szczepaniak, la postulación abierta funciona bastante bien, pues la burocracia en Inglaterra es mucho menor. No se piden todos los CV de las personas que participan en el proyecto, sino solo los encargados, pues se confía en que más adelante ellos van a escoger correctamente el resto de los integrantes del proyecto. Además, la cantidad de papeles solicitados es baja por lo que se evita la cantidad de problemas que pueden tener los postulantes al postular. Finalmente, se indica que los precios indicados por los artistas corresponden a precios de mercado, es decir, se puede vender un libro, cobrar entrada a una obra de teatro con esos precios, sin importar que se haya desarrollado esa actividad con subsidio del estado.

iv. Objetivos

Los fondos ofrecidos por el Grants for the Arts apoyan una gran variedad de actividades relacionadas con las artes. Se espera que estos fondos aporten a aumentar la diversidad dentro de los artistas, maneras de hacer arte y organizaciones artísticas. Aumentar el compromiso público con las artes es un principio fundamental de este fondo, con criterios específicos que requieren postulantes que demuestren cómo el financiamiento al cual postularon entrega oportunidades para la audiencia a comprometerse y acercarse a las actividades artísticas.²¹

De acuerdo con la política nacional de cultura para la década, *Great art and culture for everyone 2010-2020*, la visión para las artes y la cultura es la siguiente:

Inglaterra está comprometida al desarrollo de las artes, museos y bibliotecas. Son custodiaros de la inversión pública, y están a cargo de obtener el mayor valor posible de esto: el entendimiento y entretenimiento que brindan las artes y la cultura; el enriquecimiento de nuestras vidas y la

²⁰ Nick McDowell, *Ibíd.*

²¹ Annual Report 2013/14.

inspiración para nuestra educación; la contribución vital a nuestra salud y el bienestar y el empoderamiento de regeneración regional, turismo y nuestra posición en el exterior. Este documento entrega ambiciones a lo largo de estas áreas y articula la estrategia para realizarlas.

Además se entiende que “cada persona que paga impuestos, cualquier donante, cualquier lector, cualquier persona que asiste al teatro o a conciertos es un *stakeholder* del arte y la cultura de primera categoría que se tiene para ofrecer”.²²

En esta política se fijan cinco metas, las cuales incorporan las nuevas áreas de responsabilidad. Se toma la oportunidad de modernizar y simplificar las metas, y entregar una clara cuenta de cómo se intentará medir el progreso para cada una de estas. Las metas del ACE corresponden a las siguientes:

- La excelencia próspera, floreciente y celebrada en las artes, museos y bibliotecas.
- Todos tienen la oportunidad de experimentar y de ser inspirados por las artes, museos y bibliotecas.
- Las artes, museos y bibliotecas son resilientes y sustentables medioambientalmente.
- El liderazgo y las fuerzas trabajadoras en las artes, museos y bibliotecas son diversas y apropiadamente calificadas.
- Todo niño y joven debe tener la oportunidad de experimentar la riqueza de las artes, museos y bibliotecas.

v. Financiamiento

El Grants for the Arts recibe financiamiento del gobierno en un ciclo de tres o cuatro años. La oferta de financiamiento regular es generalmente de tres o cuatro años seguidos, dependiendo del ciclo de financiamiento del gobierno.

Se planea invertir £210 millones en el plazo de 2015 a 2018, equivalente a £70 millones cada año por los próximos tres años. Por lo mismo, el 2015 se contó con un presupuesto de aproximadamente £67 millones.²³ Además, en el período de los años 2012 a 2015, el presupuesto fue de £202 millones por lo que el presupuesto ha mostrado que se mantiene a lo largo de los años.

Alejandra Szczepaniak señaló en la entrevista realizada: “desde el 2006 hasta llegar al punto más alto en 2011, hay baja en los presupuestos gubernamentales. Este año se les da igual cantidad que el año pasado, pero se disminuye el presupuesto a las

²² Great art and culture for everyone, 2013, traducción propia.

²³ ACE Annual Report 2014-15.

municipalidades, por lo que el Grants for the Arts se debe hacer cargo de esta situación”. Por otro lado, indica que todos manejan el presupuesto que le da el gobierno al Ministerio, y entienden el significado cuando varía. La sociedad, o al menos los del rubro, están pendientes del monto a repartir. “Las personas del rubro saben la realidad de la entidad que los alberga, y eso aquí no pasa”, (Szczepaniak). Además, menciona que la transparencia evita el prejuicio, el pensar lo peor de la institución y de que exista desconfianza de aquellos postulantes cuyos proyectos son financiados.

vi. Población objetivo

Los fondos son dirigidos a individuos u organizaciones relacionadas a actividades que incluyan el arte y otras personas que sean usuarias del arte en su trabajo.

Los postulantes individuales pueden ser:

- Artistas, músicos, escritores, *performers*.
- Promotores, productores.
- Curadores, directores.
- Grupos de personas (uno de ellos deberá ser el líder y tener mayor responsabilidad para gestionar la aplicación y luego el fondo).

Por otro lado, los tipos de organizaciones que pueden ganar los fondos incluyen:

- Organizaciones artísticas.
- Autoridades locales y otras organizaciones públicas, tales como servicios de biblioteca y servicios de museo.
- Organizaciones regionales y nacionales.
- Organizaciones las cuales su actividad normal no esté relacionada con el arte, incluyendo voluntarios y grupos comunitarios.
- Grupos de organizaciones (una de ellas tendrá que tomar liderazgo y tener mayor responsabilidad para gestionar la aplicación y luego el fondo).

Con respecto al término organización, se refiere a un cierto grupo de personas trabajando para un desafío común. Esto podría tomar variadas formas: una compañía limitada, caridad o un grupo desincorporado. Al postular como organización se debe llevar una cuenta bancaria con dos personas que puedan firmar en nombre de dicha organización.

Los fondos son entregados a individuos u organizaciones basadas en la Unión Europea (UE). Aquellos individuos dentro de la Unión Europea, pero fuera de Inglaterra deberán presentar una cuenta bancaria en el Reino Unido (RU). Por otro lado, en el caso de una organización basada fuera de Inglaterra, pero dentro de la UE, esta deberá tener una cuenta bancaria y una oficina registrada en el RU. De todas maneras, individuos residentes y organizaciones registradas en Inglaterra también deberán tener una cuenta bancaria en el RU.

Además, se identifican aquellos que no pueden postular. En caso de estar entre estas categorías, los individuos u organizaciones caerán en la categoría de no elegible. Las categorías son las siguientes:

- Organizaciones que han recibido una subvención regular del ACE por medio del National Portfolio Organisation Programme.
- Personas que no han cumplido con las condiciones de pago en fondos anteriores del ACE.
- Organizaciones que comparten sus ganancias con miembros o *shareholders*, a menos que la actividad a la cual están postulando sea un proyecto de arte independiente (*self-contained*) y tiene un claro beneficio hacia la audiencia.
- Estudiantes, por actividades directamente relacionadas con un curso formal de estudio, actividades que contribuyan frente a la tarea del curso, pago de tuición o costos de vida.
- Establecimientos de estudios individuales (por ejemplo, escuelas o universidades) donde la actividad no entrega beneficios a la comunidad ampliada o a artistas.
- Individuos u organizaciones fuera de la Unión Europea.
- Miembros del Consejo Nacional del ACE.

Dentro de la postulación, se debe incluir si la persona incorporará en su presupuesto gastos personales de acceso, es decir, para personas con algún tipo de discapacidad o capacidades distintas. Se especifican los casos de discapacitados, tales como sordos, personas con dificultad de aprendizaje u otras barreras para postular. Se entiende que dichas personas incurrirán en gastos extraordinarios que deben ser considerados aparte del proyecto.

vii. Convocatoria

El proceso de concursabilidad es del tipo ventanilla abierta, es decir, es un proceso de

postulación continuo que no cuenta con fechas preestablecidas. Los plazos de respuesta están determinados según la modalidad, es decir, el monto solicitado. Estos plazos corresponden a un máximo de seis semanas para proyectos con un monto inferior a £15.000 y a 12 semanas para proyectos que solicitan montos entre £15.001 y £100.000.

Dentro de los 10 días de recibida la postulación, el postulante podría ser contactado por la institución mediante correo, teléfono o una carta, para resolver dudas sobre la postulación. Este es el plazo correspondiente a la elegibilidad. En caso de ser seleccionada como elegible, el próximo contacto con el postulante será para indicar el resultado de la postulación.

Se cuenta con una *joint application*, es decir, un formulario de postulación online el cual permite que más de una persona pueda trabajar en el formulario, ayudando a las organizaciones a poder completar las secciones entre todos los miembros del proyecto. El formulario pregunta sobre diferentes aspectos de las actividades, tales como, calidad artística, compromiso público, gestión y finanzas.

En la postulación se debe determinar cómo se planea monitorear el progreso de la actividad y cómo se evaluarán los logros a lo largo de la actividad. Si el postulante resulta seleccionado para entregarle el fondo, se le pedirá que evalúe su trabajo y rellene un formulario de reporte de actividad al final de la actividad.

En el caso de que un postulante esté actualmente recibiendo un fondo del Grants for the Arts, no tiene derecho a hacer otra postulación, a menos que esté al día con los compromisos del fondo anterior. Por otro lado, solo en casos excepcionales se aceptará una segunda postulación de un postulante que esté aun esperando la decisión de la primera postulación.

Dentro de la evaluación que se realiza luego del primer año, el 91% de los encuestados indican que el formulario de postulación es simple de entender y manejar y un 78% mencionan que es fácil de completar.²⁴ Aun cuando se han realizado modificaciones del formulario, el tipo de postulación se ha mantenido dado que ha tenido una buena evaluación. Además, en la misma encuesta se determina que el 85% considera que el formulario solicita una adecuada cantidad de detalle. Por otro lado, funcionarios del ACE comentaron que “Todo lo que hacemos para que el formulario de postulación sea más simple para los postulantes complejiza el trabajo de quienes desarrollan el fondo”.²⁵

²⁴ Grants for the arts, an evaluation of the first year (2005).

²⁵ Everything we do that makes application easier for the applicant makes it more difficult for the grant maker”. Grants for the arts, an evaluation of the first year (2005).

Generalmente se requiere un mínimo del 10% de financiamiento de otros recursos además del ACE. No se debe dejar de mencionar que existen circunstancias donde se financia el 100% del costo de la actividad.

Reconociendo las necesidades locales, además de las iniciativas nacionales, se ha usado el esquema del Grants for the Arts para apoyar a aquel rango de personas donde se ha identificado la necesidad de un liderazgo local específico y capacitación.

Se pide a los postulantes hablar sobre sí mismos y sobre el trabajo artístico realizado, además de detalles sobre la actividad que se busca realizar y cómo esta actividad ayudará al desarrollo personal o de la organización. Por otro lado, se pide especificar si se trabajará con otros artistas, cuál será su rol y por qué han sido escogidos para trabajar en conjunto. Es importante presentar un resumen de los recientes trabajos artísticos relevantes, incluyendo experiencias y logros. Si bien en algunas instancias se pregunta sobre el historial, lo primordial son los trabajos realizados recientemente.

Finalmente, la capacitación se ofrece a aquellos postulantes a un fondo inferior a £15.001. Además, se ofrece al momento de estar postulando la opción de *co-browse* o conavegar, donde ambos pueden estar observando la pantalla: el postulante y un miembro del staff del ACE.

viii. Evaluación

Dentro de la evaluación se incluyen cuatro pasos:

- **Elegibilidad:** se evalúa que la postulación incluya la calidad artística del postulante, cómo comprometer al público y la audiencia, cómo será gestionada, y el presupuesto de la actividad. Si fuese necesario, se puede enfatizar algunos puntos más que otros y agregar puntos inexistentes que se consideren necesarios. Se debe poner especial énfasis en la audiencia y los beneficiarios: a quién compromete y qué tipo de compromiso conlleva la actividad.
- **Control de riesgo:** determina cuán realista y alcanzable es el plan de gestión y el presupuesto. El riesgo se categoriza en alto, mediano y bajo. En el caso de que la gestión y las finanzas sea de alto riesgo, no se continúa procesando y se determina que no puede ser financiado. Si existe riesgo mediano en las condiciones de pago, se pedirá información adicional antes de realizar el primer pago. En caso de que el riesgo sea bajo, no se toman acciones y se sigue con el proceso.
- **Valoración (Appraisal):** se debe valorar según criterios. Los criterios corresponden a los mencionados en el paso i) Calidad artística, compromiso público, gestión y finanzas.²⁶ Se cuenta con una escala del 0 al 4, correspondientes

²⁶ Más detalles sobre los criterios en:

a “no logrado”, “potencial”, “criterio logrado”, “fuerte”, “destacado”. Cualquier postulación que tenga un puntaje por sobre “logrado” en todos los criterios de valoración podrá ser recomendado para financiamiento. Si cualquiera de los cuatro criterios tiene un puntaje inferior a “logrado”, no será recomendado para financiamiento y no seguirá en el proceso.

- **Toma de decisión:** para tomar la decisión de financiamiento, se considerará cuán alto fue el puntaje de la actividad de acuerdo a los criterios. Además, se considerará la actividad comparada a otras postulaciones y estimará el rango de proyectos que se pueden financiar. Se busca que los proyectos financiados tengan una amplia cobertura en el tipo de actividades, maneras de arte y áreas geográficas.

Además, se revisan informes de los gastos anteriores y la demanda futura para considerar el financiamiento y tomar las decisiones adecuadas.

Los criterios de evaluación están altamente ligados a la estrategia de 10 años: *Great art and culture for everyone* y sus cinco metas, además de observar las finanzas, gestión y el riesgo de los proyectos. Asimismo, los criterios de valoración del fondo apoyan la excelencia, promueven el desarrollo de oportunidades y fomentan la innovación y el riesgo. Se da prioridad adicional al desarrollo de nuevas ideas y al uso de las artes en nuevos contextos, formatos y espacios.²⁷

Dado que se trata de un concurso continuo, la evaluación se hace más compleja para la institución. Hay personal fijo y además se contrata personal externo para consultoría y evaluación de proyectos más complejos. Para los proyectos por sobre £15,000 se les pide una evaluación más detallada con un periodo de toma de decisión de 12 semanas, mientras que para los postulantes a menos de £15,000 se les pide un desarrollo más básico y el periodo de evaluación es de seis semanas. Se trata de lograr una mayor eficiencia al mismo tiempo que existe un buen manejo del riesgo.²⁸

Los paneles de los evaluadores son conformados por miembros del ACE de distintas jerarquías, dependiendo el monto al cual se esté postulando. Los consejos de área y nacional toman las decisiones de financiamiento regular. Estos están compuestos por autoridades locales, artistas locales y desarrolladores de arte. El rol de los funcionarios y del ACE es de asignar fondos y administrar esos fondos correctamente. Sectores para

http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/gfta_information_sheets_june_2013/Understanding_the_appraisal_process_June_2013.pdf

²⁷ Annual Report 2013/14.

²⁸ Nick McDowell, Director International, Arts Council England.

la evaluación: consejos locales, artistas locales, gente que está produciendo/creando arte. Puede ser una persona o un colectivo dependiendo de la complejidad del proyecto.

ix. Ejecución y seguimiento

Para todos los beneficiarios, se les pide un informe final luego de desarrollado el proyecto. Según Alejandra Szczepaniak, el seguimiento es transparente pues en el sitio web del fondo está disponible qué proyectos fueron adjudicados. En la página es posible conocer todos los detalles: cuál fue el monto asignado, cómo se rindieron las platas, con quien trabajó y los cruces de las personas que han trabajado en más de un proyecto, cómo le fue durante el desarrollo del proyecto y cuáles fueron los resultados. Además de transparentar los fondos, esto es un insumo para que futuros postulantes lo tomen como referencia y aprendan a postular a partir de eso.

Además, durante la postulación se debe determinar cómo se planea monitorear el progreso de la actividad y cómo se evaluarán los logros a lo largo de la actividad. Si el postulante resulta seleccionado para entregarle el fondo, se le pedirá que evalúe su trabajo, además de rellenar un formulario de reporte de actividad al final de la actividad.

Dentro del seguimiento y evaluación que se hace del fondo, anualmente se seleccionan proyectos valorados por el ACE, para realizar videos posteriores sobre el proyecto desarrollado y la experiencia vivida por los beneficiarios.

De acuerdo a Alejandra Szczepaniak, “rendir es más fácil, se rinde de la misma manera que hay que hacerlo para impuestos internos. Ese mismo documento se usa para el proyecto. No hay que llenar formularios, ya está rendida al momento de pagar el impuesto. Es más transversal y transparente por cómo funciona el sistema. La infraestructura estatal, que, si bien es compleja, favorece en este caso, pues está más establecida. Aquí [en Chile] las compañías y los artistas no funcionan así, estas áreas no son vistas como industrias”.

x. Proyectos financiados y resultados

Entre abril del 2014 y marzo 2015 se financiaron 4.012 proyectos, correspondientes a £75.216.606 a lo largo de todo Inglaterra.²⁹ A continuación, se pueden ver la desagregación de proyectos adjudicados y los montos financiados por zona y modalidad. Los datos de los montos adjudicados desagregados según zona se encuentran en la Tabla 8 continuación.

²⁹ Grants for the arts, 2014/15 list of awards.

Tabla 8. Montos adjudicados por zona y modalidad

Modalidad	Londres	Midlands	Norte	Otros	Sudeste	Sudoeste	Total general
Artes combinadas	£3,451,692	£2,773,697	£4,937,300		£3,274,266	£1,454,428	£15,891,383
Danza	£2,124,445	£912,166	£1,254,714	£74,622	£1,112,625	£1,412,118	£6,891,090
Literatura	£1,616,667	£663,427	£1,236,737	£4,050	£783,747	£370,674	£4,695,322
Música	£3,425,158	£1,001,111	£1,336,700	£71,267	£1,257,507	£666,094	£7,777,857
Forma de arte no específica	£1,510,596	£576,996	£1,386,756	£55,614	£562,474	£585,239	£4,677,679
Teatro	£6,494,846	£1,974,100	£4,694,239	£160,920	£3,814,173	£2,954,592	£20,092,870
Artes visuales	£3,836,673	£2,337,549	£4,175,572	£26,612	£2,087,133	£2,724,666	£15,190,405
Total general	£22,462,007	£10,259,048	£19,022,020	£393,505	£12,892,125	£10,187,811	£75,216,606

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 9 se presentan los datos de proyectos adjudicados según zona y modalidad, donde se observa claramente que la mayoría de los proyectos designados corresponden a la modalidad de teatro, seguidos de artes visuales y artes combinadas.

Tabla 9. Proyectos designados por zona y modalidad

Modalidad	Londres	Midlands	Norte	Otros	Sudeste	Sudoeste	Total general
Artes combinadas	182	95	193		112	73	655
Danza	116	34	61	5	52	44	312
Literatura	99	35	61	1	56	30	282
Música	195	50	86	6	79	49	465
Forma de arte no especificada	106	34	71	6	45	26	288
Teatro	412	102	283	10	204	158	1169
Artes visuales	249	126	213	3	126	124	841
Total general	1359	476	968	31	674	504	4012

Fuente: Elaboración propia.

b. Grants Schemes

i. Principales características del fondo

A continuación, se presenta una tabla resumen con las principales características del

modelo canadiense, destacando los principales temas que son útiles en la comparación con el Fondart.

Tabla 10. Principales características del fondo

Institucionalidad que administra	Consejo de Canadá para las Artes (Canada Council for the Arts)
Estructura	El fondo se divide en 10 disciplinas con un aproximado de 140-150 líneas en total
Tipo de financiamiento	Financiamiento del gobierno
Presupuesto	CAD \$154.000.000 fue el presupuesto real del año 2014 dedicado a fondos, <i>prizes</i> y otros. Específicamente se adjudicaron CAD \$143 millones, correspondientes a USD \$92 millones, a los fondos.
Cobertura	Nacional
Proceso de Concursabilidad	Por bases de concurso.
Gestión de fondos	Gestionado por el consejo. Entrega de fondos a beneficiario.
Población Objetivo	Abierto a toda la población, cada componente tiene población objetivo particular
Proyectos adjudicados o financiados	\$92 millones de dólares, adjudicados a 2.185 organizaciones y 1.903 artistas individuales
Periodicidad	La periodicidad varía para cada componente de la línea. Existen fondos una vez al año, tanto como algunos que tienen entre 2 y 4 fechas de postulación y otros que funcionan de manera continua.
Seguimiento	Los beneficiarios deberán entregar un reporte final que indique cómo los recursos fueron utilizados. No podrá postular a otro fondo si no está aprobado.
Evaluación	El Consejo está comprometido con vincular a una proporción significativa de nuevos evaluadores cada año. Los pares evaluadores pueden ser nominados por otros artistas, por organizaciones de arte y por el público; ellos pueden también nominarse a ellos mismos. Se ha establecido un período tope para servicio sobre comités de pares evaluadores: un individuo puede ser miembro de un comité solo una vez en 24 meses, con excepciones.

Fuente: Elaboración propia.

ii. Institucionalidad administrativa

El Consejo de Canadá para las Artes es una agencia nacional de financiamiento del arte que provee de fondos y servicios a artistas profesionales canadienses y organizaciones de arte, en una gran variedad de disciplinas artísticas.³⁰

El Consejo de Canadá para las Artes trabaja para fortalecer la conexión y práctica de la sociedad con el arte. Su plan estratégico y corporativo, “Fortaleciendo conexiones:

³⁰ Preparing a Grant Application, 2015.

2011-16”, destaca cinco resultados estratégicos que en conjunto apoyan un objetivo final: lograr un sector de arte vital y diverso que enriquezca la vida de los canadienses.

El Consejo de Canadá para las Artes es una corporación federal *arm’s-length Crown*³¹ creado por un Acta del Parlamento en 1957 (Acta del Consejo de Canadá para las Artes) “para fomentar y promover el estudio y disfrute, y la producción de trabajos, en el arte”. Cada programa y premio apunta a alcanzar determinados objetivos; los criterios de evaluación están basados conforme a esos objetivos. Los criterios están ponderados, eso quiere decir que tienen diferentes grados de importancia en la evaluación global, tal como está especificado en las directrices. Comités de evaluación son requeridos para evaluar cada aplicación o nominación acorde al criterio evaluativo y a la descripción del programa o premio, así como las políticas y orientaciones del Consejo. Respeto por el mérito artístico y por la excelencia artística se mantiene como la consideración de mayor importancia a la hora de entregar fondos.³²

El Consejo de Canadá está gobernado por una junta de 11 miembros. El presidente, los miembros de la junta y el Director del Consejo de Canadá son elegidos, a plazo fijo, por el Gobernador en el Consejo. El Consejo de Canadá se basa fuertemente en el asesoramiento que reciben por parte de artistas y profesionales del arte provenientes de todos los rincones de Canadá (unos 750 sirven anualmente como jurados, o pares evaluadores, en el otorgamiento de fondos) y trabaja en una cercana cooperación con agencias culturales y departamentos federales, provinciales y municipales. El Consejo se reporta al Parlamento a través del Ministro del Patrimonio de Canadá. El presupuesto anual asignado por el Parlamento es suplementado por dotaciones, donaciones y herencias.

iii. Estructura

Como se puede ver en la Tabla 11, el fondo tiene 10 líneas: danza, artes mediales, música, teatro, artes visuales, escritura y publicaciones, oficina de desarrollo de audiencias y mercado, oficina de artes aborígenes, oficina de equidad, oficina entre artes desde las cuales se organizan 111 programas específicos y programas transversales para algunas disciplinas.

³¹ Es un concepto técnico canadiense, la expresión *arm’s-length* por si sola es una expresión que hace referencia al principio e plena competencia. No obstante, como tal expresión está acompañada de la palabra *Crown*, podría interpretarse la expresión como “separado de la corona”.

³² Peer Assessment: How the Council Makes its Decisions, 2015.

Tabla 11. Estructura del fondo

Danza	Fondo para bailarines profesionales	
	Fondo para bailarines profesionales aborígenes	Emergentes
		Medianamente establecidos
		Establecidos
	Fondo de viajes para bailarines profesionales	
	Fondo para giras nacionales de danza	
	Fondo para giras internacionales de danza	
	Fondo para producción de proyectos en danza	Fondo para producción de corto plazo
		Fondo para producción de largo plazo
	Fondo para producción de proyectos en danza para gente aborígen	Fondo para producción de corto plazo
		Fondo para producción de largo plazo
	Producción de proyectos para bailes en pantalla	Fondo de desarrollo
		Fondo de producción
	Creación/Producción en danza: Fondos bienales y multianuales	
	Fondos anuales y multianuales para compañías de danza de gente aborígen	
	Servicios de apoyo para el entorno de la danza: Fondo para proyectos	
	Servicios de apoyo para el entorno de la danza: Fondos anuales y multianuales	
Programa de presentaciones de danza: Apoyo a los presentadores		
Programa de presentaciones de danza: Apoyo a los festivales		
Programa de artistas y colaboración comunitaria en danza		
Artes mediales	Fondo para artistas de filmes y videos: Fondo para escritura de guiones, fondo para producción y fondo para investigación/creación	Fondo para escritura de guiones
		Fondo para producción
		Fondo para investigación/creación
	Programa de artes mediales aborígen	
	Fondo de viajes para profesionales de artes mediales	Fondo de viajes para artistas mediales
		Fondo de viajes para críticos y conservadores de artes mediales
	Fondo de viajes para profesionales de artes mediales: Residencias internacionales	
	Fondo para nuevos medios y artistas de audio: Fondos de producción e investigación	
Residencia de nuevos medios	Residencia de proyectos	
	Residencia de investigaciones	
Fondos de proyectos para organizaciones de		

	artes mediales, grupos y colectivos	
	Fondos para organizaciones de artes mediales: Multianuales (2014-2017)	
	Fondos para organizaciones de artes mediales: iniciativas	
	Fondos para organizaciones de artes mediales: Fondo de emergencia	
	Programa de artistas y colaboración comunitaria en artes mediales	
Música	Fondo para músicos profesionales - Individuos	Fondo de corto plazo Fondo de largo plazo
	Música: Fondo de viajes	
	Música de gente aborigen: Fondo para proyectos	
	Música de gente aborigen: Fondo para viajes	
	Música: Fondo de producción	Producción de conciertos Producción de grabaciones
	Música: Fondo de giras	Domestica
		Canadá/EE.UU
		Internacional
	Música: Puesta en marcha de composiciones canadienses	
	Residencia para compositores y conductores	
	Música: Fondo de proyectos para tareas profesionales	
	Música: Fondo para tareas profesionales	
	Nueva música: Fondo de proyectos	Fondo de proyectos estándar
		Fondo de proyectos especiales
		Fondo de proyectos de solistas
		Fondo de música en lugares alternativos
	Nueva música: Fondos anuales y multianuales	
	Música: Fondo de proyectos para orquestras profesionales	Fondos anuales y multianuales
		Fondo de proyectos
	Música: Fondo para orquestras profesionales	Fondos anuales y multianuales
		Fondo de proyectos
	Programa de Ópera/Nueva Ópera: Fondo de proyectos	Fondo de proyectos
Fondo de operaciones		
Programa de Ópera/Nueva Ópera: Fondos anuales y multianuales	Fondos anuales y multianuales	
	Fondo de proyectos	
Programa de organizaciones profesionales musicales: financiación de proyectos	Redes	
	Organizaciones del servicio nacional de arte	
Programa de organizaciones profesionales musicales: Fondos anuales y multianuales	Organizaciones musicales actuantes	

		Redes
		Organizaciones del servicio nacional de arte
	Fondo de proyectos musicales: Programa de artistas y colaboración comunitaria	
Teatro	Fondo para artistas de teatro: Creación individual, dramaturgo en residencia, artista en residencia y desarrollo profesional	Creación individual
		Dramaturgo en residencia
		Artista en residencia
	Fondo de viajes para artistas de teatro	
	Fondo de proyectos de producción teatral para artistas emergentes	
	Fondo de proyectos de producción teatral para artistas establecidos	
	Apoyo para el desarrollo de organizaciones teatrales aborígenes	Organizaciones emergentes
		Organizaciones establecidas
	Fondo de viajes directores de teatro artístico, administradores y presentadores	
	Teatro: Fondos multianuales para organizaciones profesionales	Componente I: Fondo bienal por un ciclo de creación
		Componente II: Fondo para compañías productores sin lugar
		Componente III: Fondo para compañías con lugares para la actuación o instalaciones de producción
		Componente IV: Fondo para Organizaciones dramáticas y organizaciones nacionales de servicio
	Giras teatrales y programa de iniciativas especiales	Giras en Canadá a) Giras de producción b) Organización de festivales
Fondo de iniciativas especiales		
Programa de teatro internacional	Componente I: Desarrollo de colaboraciones artísticas	
	Componente II: Traducción	
	Componente III: Coproducción internacional	
	Componente IV: Giras fuera de Canadá	
	Componente V: Giras extranjeras en Canadá	
Teatro: Fondos de proyectos para organizaciones de servicio		
Programa de artistas y colaboración comunitaria en el teatro		
Artes visuales	Fondo de proyectos para artistas visuales	
	Fondos de largo plazo para artistas visuales	
	Artesanía fina: Fondo para artistas y conservadores de arte	

	Artesanía fina: Fondo de largo plazo para artistas y conservadores de arte	
	Artes visuales: Fondo de proyectos para críticos y conservadores	
	Fondo de viajes para profesionales en las artes visuales	
	Programa de formas de artes visuales tradicionales aborígenes/Inuit para artistas individuales	
	Programa de formas de artes visuales tradicionales aborígenes/ Inuit para organizaciones	
	Fondo para conservadores de arte aborígenes para residencias en las artes visuales	
	Fondo para conservadores de arte de diversidad cultural para residencias en artes visuales	
	Arquitectura: fondo para individuos y firmas	
	Arquitectura: Fondo para organizaciones	
	Fondo de proyectos para organizaciones en artes visuales	
	Artes visuales: Programa de artistas v colaboración comunitaria	
	Fondo para museos de arte y galerías públicas para 2013-1016	
	Asistencia para centros gestionados por artistas	
	Fondos para organizaciones nacionales de servicio de artes visuales	
	Fondo Jean A. Chalmers para la artesanía	
Escritura y publicaciones	Fondo para escritores profesionales: Escritura creativa	
	Fondo de viajes para escritores profesionales	
	Fondo para gente aborígen: Fondo de creación para escritores y cuentacuentos	Fondo de creación para escritores y cuentacuentos
		Editores
	Fondo para gente aborígen; Editores	Fondo de creación para escritores y cuentacuentos
		Editores
	Palabra hablada, cuentacuentos y actuaciones literarias	Creación y producción
		Festivales y actuaciones en serie
	Ayuda a publicación de libros: Fondo para editores emergentes	
	Ayuda a publicación de libros: Giras promocionales del autor	
Ayuda a publicación de libros: Libros de arte		
Ayuda a publicación de libros: Fondos en bloque		

	Ayuda a publicación de libros: Fondos de traducción	
	Fondos de traducción internacional	
	Fondo para revistas literarias y de arte	
	Fondo para fomento de las artes literarias: Fondo de proyectos	
	Fondo para fomento de las artes literarias: Fondo de funcionamiento	
	Fondo para fomento de las artes literarias: Asistencias multianuales para organizaciones del servicio nacional del arte	
	Lecturas literarias y programa de residencias: Lecturas literarias	Lecturas literarias Residencia para escritores
	Lecturas literarias y programa de residencias: Residencias	Lecturas literarias Residencias
Oficina de desarrollo de audiencias y	Fondo de viaje para desarrollo de audiencias y mercado	
	Artes performativas: Fondos anuales y multianuales para Funcionarios y administradores	Fondos anuales Fondos multianuales (dos años)
Oficina de artes aborígenes	Intercambio colaborativo de gente aborígen: Fondo de proyectos nacionales e internacionales	
	Fondo de viajes para proyectos aborígenes colaborativos	
	Programa de legados de ancianos y jóvenes	
	Programa de construcción de capacidad: Financiamiento anual de proyectos	El águila voladora Financiamiento anual de proyecto Financiamiento multianual (2015-2018) - Suspendido
	Programa de construcción de capacidad: El águila voladora	El águila voladora Financiamiento anual de proyecto Financiamiento multianual
Oficina de equidad	Cultiva: Fondo de proyectos de desarrollo organizacional	
	Cultiva: Fondo de proyectos de desarrollo sectorial	
	Cultiva: Fondo de desarrollo creativo	
	Cultiva: Fondo de desarrollo profesional	
Oficina entre artes	Oficina entre artes: Fondo para artistas	Investigación/creación Producción Desarrollo profesional
	Oficina entre artes: Fondo de viajes para artistas	Viaje de presentaciones Viaje a residencia de artistas Desarrollo profesional
	Oficina entre artes. Fondo de giras para artistas y organizaciones	

	Oficina entre artes: Fondo de proyectos para organizaciones	
	Oficina entre artes: Fondos multianuales para organizaciones	
Transversales para algunas disciplinas	Programa de artistas y colaboración comunitaria	
	Liderazgo para el cambio: Fondo para desarrollo organizacional	Fondo para iniciativas sectoriales o colectivas
	Fondo de artistas visitantes extranjeros: artes integrales, artes mediales, música, teatro, artes visuales y escritura y publicaciones	Fondo para organizaciones
	Programa de compra de arte bancaria	

Fuente: Elaboración propia.

iv. Objetivos

Dentro de los objetivos del Consejo de Canadá para las Artes, se encuentran los siguientes:

- El Consejo busca reforzar su compromiso con los artistas individuales, trabajando en solitario o colaborativamente, como el núcleo de la práctica artística.
- Se busca reforzar la capacidad de las organizaciones de arte para sustentar las prácticas artísticas y enriquecer en todas las partes del país y en el extranjero.
- El Consejo persigue desarrollar un rol de liderazgo en la promoción de la equidad como una prioridad crítica de las aspiraciones artísticas de Canadá.
- El Consejo busca extender su alcance a través del país y en el extranjero, adicionando nuevos recursos y una mayor inversión social en el arte a través de alianzas.
- El Consejo busca aumentar su capacidad de apoyar las artes y de implementar cambios por medio de un fortalecimiento de su estructura, personal y servicios.

v. Presupuesto

El presupuesto del fondo se ha mantenido constante en los últimos años, USD \$154.000.000 fue el presupuesto real del año 2014, comparado con USD \$153.000.000 del año anterior.

vi. Convocatoria

Según el documento *Preparing a Grant Application (2014)*, se le solicita al postulante

explicar qué es lo que ha hecho en el pasado, qué está haciendo ahora y qué quiere lograr con el fondo. Los comités de pares evaluadores tienden a preferir una aplicación que sea clara, concisa y personal.

Para los casos en que la postulación sea entregada de manera impresa y presencial, el postulante ha de asegurarse de que esta sea legible. De todas maneras, la manuscrita no es recomendada. Asimismo, se le recuerda al postulante que la presentación de la postulación es un reflejo del profesionalismo, incluso para aquellos que no quieran hacerla online. Según David Schimpky,³³ el porcentaje de postulaciones que se entregan en papel corresponde aproximadamente al 50% de las postulaciones totales.

Cada componente de la línea tiene una sección de “postulantes elegibles” donde se especifica quién puede postular a esa línea (por ejemplo, organizaciones sin fines de lucro controladas por primeras naciones; artistas profesionales, artistas aspirantes), además de distintas categorías como emergente, en medio de su carrera y consolidado.

Se busca diversificar los beneficiarios del fondo, por lo que se incentiva a los postulantes primerizos el contactar al oficial del programa para clarificar elegibilidad, criterios de evaluación y otros detalles. Esto puede ser útil para aquellos que no tienen conocimientos del fondo y desean entenderlo en mayor detalle.

Todas las postulaciones a fondos consisten de dos partes diferentes e igualmente importantes:³⁴

- Formulario de postulación: Informa al comité de pares asesores de la actividad o proyecto propuesto.
- Material de apoyo: Proporciona ejemplos de los trabajos previos o actuales, y desarrollo artístico. El material de apoyo complementa y fortalece el formulario de postulación escrito. Los comités basan la puntuación de mérito artístico en base a este material.

Además, se indica que las postulaciones incompletas serán automáticamente in-elegibles y no continuarán en el proceso.

vii. Evaluación

El compromiso del Consejo de Canadá con los pares evaluadores está basado en la convicción de que, dado que ningún sistema es perfecto, la evaluación de pares entrega los mejores medios posibles para identificar la destacada habilidad y mérito artístico

³³ David Schimpky, Director, Program Integration and Coordination, Canada Council for the Arts. Entrevista virtual realizada el martes 12 de enero de 2016.

³⁴ Preparing a Grant Application, 2014.

en las artes. La libertad de pensamiento y expresión se beneficia de un proceso de toma de decisiones que abarca un amplio rango de conocimientos profesionales; y el uso que se tiene cada año de un gran número de pares evaluadores es garantía de la transparencia y rendición de cuentas en las decisiones de financiamiento del Consejo.

En el modelo de los fondos canadienses, se cuenta con un comité de pares evaluadores. El comité de pares evaluadores es el método usado por la mayor parte de los programas de financiamiento del Consejo de Canadá, donde un nuevo comité es generalmente conformado para cada competencia. Los miembros del comité pueden ser de una disciplina específica o multidisciplinarios. “Los miembros del comité son seleccionados según distintos ámbitos, apuntando siempre a la diversidad y a incluir a las minorías a lo largo del país, es por esto que se escogen personas de distintas áreas del país, distintas etnias y género, y por trayectoria”.³⁵

Cada comité está compuesto por al menos tres pares. Ellos trabajan juntos para evaluar postulaciones a fondos, seleccionar a ganadores de premios o recomendar la compra de obras de arte. Las decisiones se toman por medio de un consenso o un acuerdo mayoritario. La duración de las reuniones del comité depende del número y tipo de aplicaciones. Los miembros del comité son remunerados por honorarios por cada día de reunión, además de cuotas adicionales por lecturas de los proyectos y gastos razonables relacionadas con viajes, hospedaje y comida. Además, las sesiones del comité son guiadas por miembros oficiales del Consejo.³⁶

En la selección de personas para participar en el proceso de pares evaluadores, el Consejo busca a individuos que tengan la experiencia, conocimiento y apertura de mente para hacer una evaluación justa y experta de los méritos comparativos de las postulaciones y nominaciones a fondos. Ellos son respetados dentro de sus comunidades académicas o artísticas, y tienen experiencia profesional y conocimiento directamente relacionado con el premio o criterio del programa evaluativo y los tipos de postulaciones o nominaciones en cada competencia. La selección de pares es una responsabilidad mayor del equipo del Consejo de Canadá. Para encontrar pares apropiados, ellos consultan la base de datos de potenciales pares evaluadores que tiene el Consejo de Canadá, como también lo hacen con sus colegas y la comunidad en general. En el último año, 228 de 206 pares evaluadores pertenecían a las comunidades en busca de igualdad o minorías.³⁷

El Consejo está comprometido con vincular a una proporción significativa de nuevos evaluadores cada año. Los pares evaluadores pueden ser nominados por otros artistas, por organizaciones de arte y por el público; ellos pueden también nominarse a ellos

³⁵ Entrevista David Schimpky.

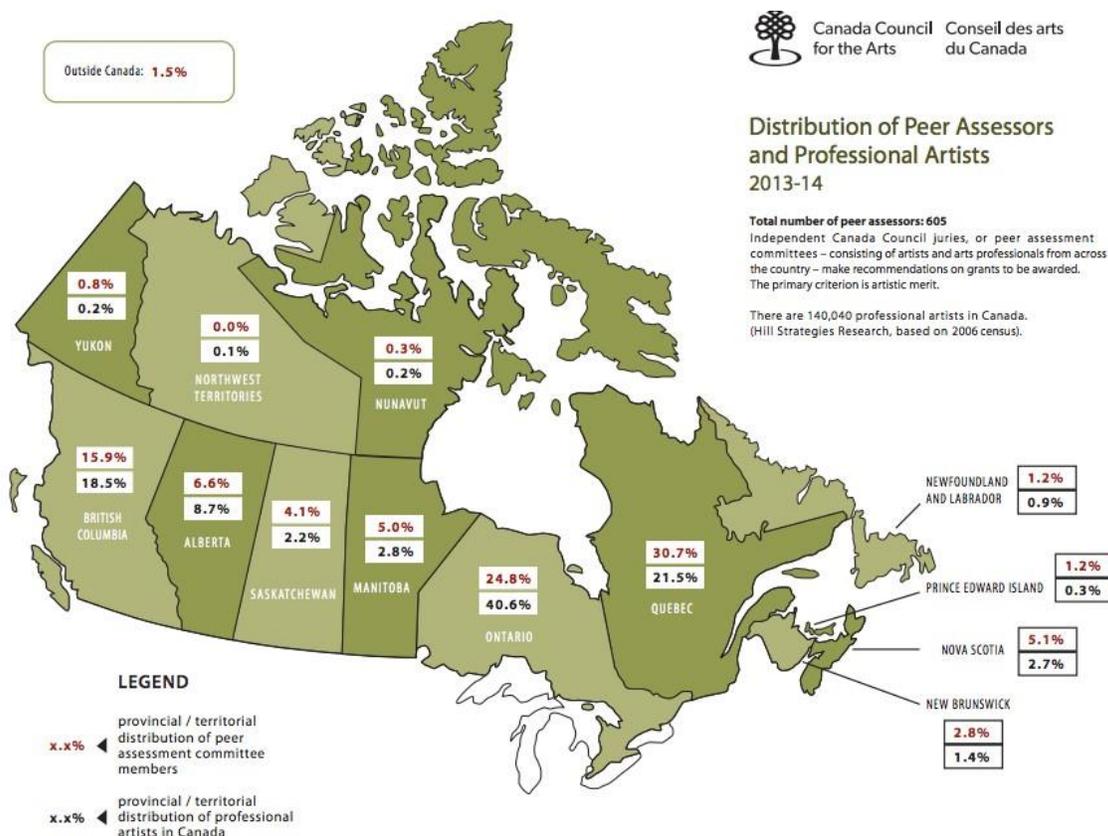
³⁶ Peer Assessment: How the Council Makes its Decisions, 2015.

³⁷ Annual Report 2013-14.

mismos. El Consejo de Canadá aspira a garantizar que su sistema de pares evaluadores represente a una amplia variedad de experiencia y perspectivas. Es por esto que se ha establecido un período tope para servicio sobre comités de pares evaluadores: normalmente un individuo puede ser miembro de un comité solo una vez en 24 meses, con excepciones.

La Figura 2 muestra la distribución según provincias que existe para los evaluadores del comité de pares y los artistas profesionales. Estas distribuciones se entregan en porcentajes, pero se indica que el total de evaluadores es de 605 y los artistas profesionales en Canadá son 140.040.

Figura 2. Distribución de los evaluadores y artistas profesionales según provincia



Fuente: National Overview 2013-14

Por otro lado, se tiene a los asesores externos los cuales pueden tener exigencias adicionales. Se le puede pedir a los asesores externos que entreguen reportes escritos sobre eventos llevados a cabo por organizaciones o compañías de actuación postulando a fondos y nominadas a premios; reportes escritos sobre manuscritos de obras literarias

escritas en idiomas que no sean inglés o francés; realizar evaluaciones escritas de una postulación o de la contribución a la carrera de un nominado a un premio; opiniones sobre postulaciones específicas o nominaciones, y pueden ser solicitados en cualquier otra instancia donde su experticia sea requerida. Además, los asesores externos pueden proveer evaluaciones escritas en obras, producciones de danza, proyectos de investigación entre otras cosas, pero no toman parte en las deliberaciones de los comités de pares evaluadores o comités de pares permanentes.

Un oficial de programa usualmente preside las reuniones del comité de pares evaluadores. Ocasionalmente, un jefe de sección o coordinador de oficina miembro del consejo puede realizar esta tarea.

Otro actor involucrado son los evaluadores externos, los cuales son seleccionados en base a los conocimientos necesarios. El Consejo de Canadá llama rutinariamente a evaluadores individuales con conocimientos especializados, en orden de apoyar y complementar el trabajo de los comités de pares evaluadores o proporcionar sugerencias directamente al equipo de Consejo de Canadá sobre postulaciones específicas a fondos y nominaciones a premios.

Finalmente, se puede contar con evaluaciones internas, donde en un pequeño número de instancias, tales como programas de fondos de viaje y programas de artistas extranjeros en visita, el Consejo otorga fondos basados en evaluaciones internas por el equipo. De todas maneras, ni el equipo ni los miembros de la junta son considerados como pares evaluadores dentro de las prácticas del Consejo.

La mayoría de las postulaciones a fondos son evaluadas en el comité de pares evaluadores correspondiente. Estos comités toman sus decisiones de financiamiento de acuerdo al criterio específico de cada programa de fondos (tal como está descrito en las directrices del programa disponible en el sitio web del Consejo de Canadá). El aspecto más importante de la decisión del comité es evaluar el mérito artístico del proyecto y ver si es competitivo dentro de: i) un contexto nacional; ii) el contexto relativo de la etapa de su carrera, y: iii) el contexto general de la disciplina a la cual está postulando.³⁸

viii. Ejecución y seguimiento

Al momento de recibir un fondo, se exige que el beneficiario entregue un reporte final que indique cómo los recursos fueron utilizados. Todos los informes finales atrasados deben ser entregados y aprobados antes de que el postulante pueda ser elegible para postular a otro fondo del Consejo de Canadá.

Además, existe un portal donde se entrega información de los proyectos realizados.

³⁸ Preparing a Grant Application.

Estadísticas Canadienses de las Artes o CADAC (*Canadian Arts Data*) es una postulación basada en la red dedicada a la colección, difusión y análisis de información financiera y estadística sobre organizaciones de arte canadienses. CADAC fue lanzada en 2008, y ha estado en desarrollo desde el 2004. Un esfuerzo en conjunto de financiadores del arte a través del país, CADAC provee un proceso simplificado para organizaciones de arte postulando a fondos de operación. Organizaciones de arte postulando a múltiples agencias de fondos presentan su información financiera y estadística en un formato único, a una sola fuente. Tienen acceso a toda su información (*historical data*) y a reportes tanto de sus propias organizaciones, como comparaciones a todas las organizaciones similares en la base de datos. Es una colaboración entre distintos consejos de las artes, los cuales contribuyen a generar estadísticas en este ámbito, generalmente se utiliza para financiamiento constante, pero en algunos casos se incluyen más proyectos. Existe financiamiento constante para los fondos operativos, a los cuales se les entrega cierta estabilidad de financiamiento constante por un tiempo prolongado.

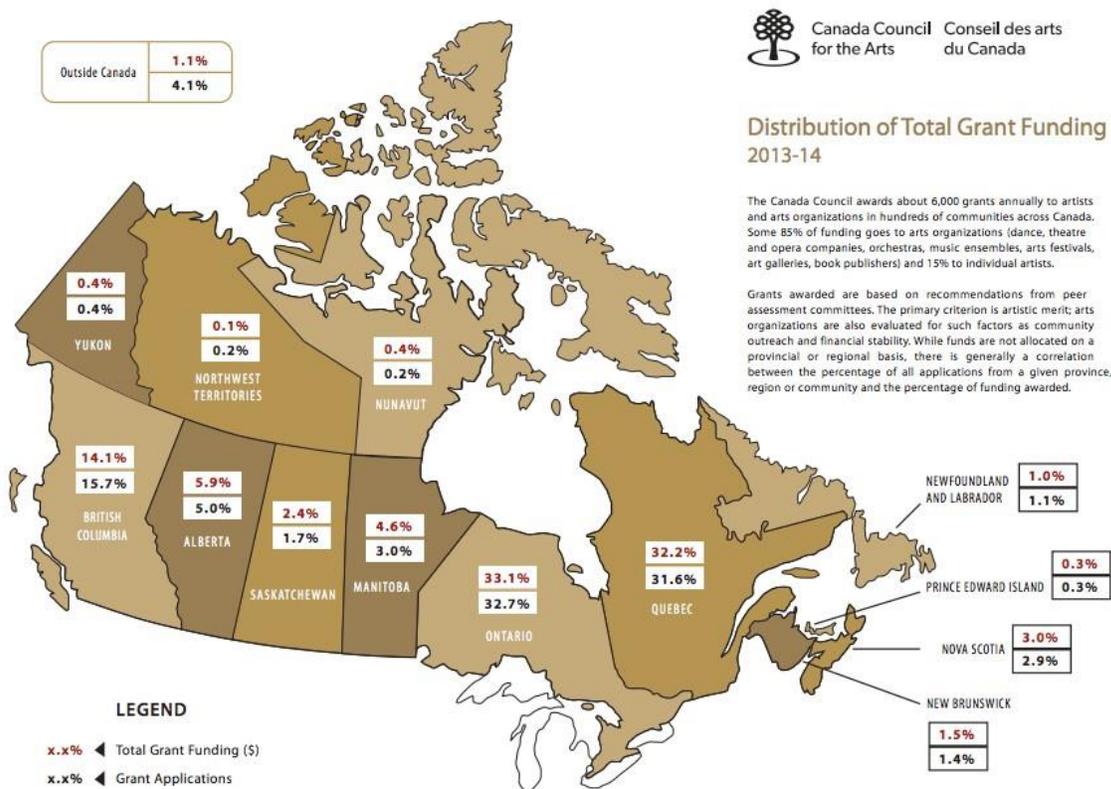
Agencias de financiamiento del sector público tienen acceso inmediato a información actual y consistente para todas las organizaciones de arte que financian. Información agregada a través de CADAC es también accesible, permitiendo un análisis consistente y confiable del sector de artes de Canadá. Individual y colectivamente, agencias de financiamiento serán capaces de hacer reportes sobre el “estado de salud” del campo y el impacto de las artes en sus comunidades.

Por otro lado, se menciona en la página web de CADAC que para receptores de fondos previos a 1998, se debe enviar un correo electrónico al encargado de Documentación y Referencia, mostrando que tienen un amplio registro de los proyectos generados en el área de las artes y cultura, y que existe cierto nivel de seguimiento establecido.

ix. Proyectos adjudicados o financiados

A continuación, en la Figura 3 se observa la distribución por zona de los fondos. Se indica el porcentaje de fondos adjudicados en el valor superior y el valor inferior corresponde al porcentaje de postulaciones al fondo por zona. Con estos datos se puede tener una noción de cuáles son las zonas con mayores postulaciones y con mayor adjudicación de proyectos.

Figura 3. Distribución de los fondos según zonas del país



Fuente: Nacional Overview 2013-14

En relación a la distribución de recursos según disciplina para los años 2009-10 hasta 2013-14, se observa que los montos financiados se mantienen bastante constante e incluso han disminuido en los últimos años. Dentro de las disciplinas con mayor financiamiento se encuentra de manera frecuente música y teatro liderando los fondos adjudicados. Seguido por escritura y publicidad y finalmente artes visuales. Este orden se mantiene para los últimos cinco años de realización del fondo, demostrando que las disciplinas tienen más o menos su posicionamiento y liderazgo demarcado.

Tabla 12. Desglose de fondos según disciplina

	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14
Dance	\$18.304.752	\$18.625.326	\$18.528.171	\$18.475.256	\$18.151.464
Inter-Arts	\$2.520.305	\$2.563.955	\$2.655.745	\$2.623.800	\$2.547.850
Media Arts	\$14.299.240	\$13.419.401	\$16.684.332	\$14.774.607	\$14.989.759
Music	\$29.473.318	\$28.149.771	\$28.087.660	\$27.909.865	\$27.778.045
Theatre	\$26.583.041	\$26.823.304	\$26.646.459	\$26.520.109	\$26.474.493
Visual Arts	\$21.252.130	\$21.255.694	\$21.219.900	\$21.068.663	\$20.874.834
Writing and	\$24.574.977	\$24.237.315	\$24.241.918	\$24.343.737	\$24.107.396

Publishing					
Prizes and Other	\$9.128.401	\$7.249.319	\$7.084.625	\$5.979.416	\$7.148.198
Grants Programs	\$146.136.164	\$142.324.085	\$145.148.810	\$141.695.453	\$142.072.039

Fuente: Nacional Overview 2013-14

Dentro de los proyectos adjudicados en 2014, se encuentra que 2.185 organizaciones de arte recibieron fondos además de 1.903 artistas que fueron financiados. Por otro lado, se cuenta con 949 receptores primerizos de fondos (tanto artistas como organizaciones de arte, ambos representando un 23% del total de receptores). Además, el monto invertido en estos fondos corresponde a \$92 millones de dólares o el 65% del presupuesto anual para fondos del Consejo, que se va a operaciones de fondos anuales y/o multianuales para aproximadamente 1.000 organizaciones de arte, localizadas en 156 comunidades.³⁹

x. Rediseño del fondo

A partir del año 2017, el Consejo de Canadá tendrá otra estructura para el fondo, desarrollando un nuevo modelo para este. La estructura del futuro fondo corresponde a la de la ilustración a continuación.

Tabla 13. Estructura del nuevo modelo

Territorio	Modalidad	Subcategoría
Territorio único	Creando, sabiendo y compartiendo	Actividad de menor escala
		Viaje
		Proyectos al corto plazo
		Proyectos al largo plazo
		Organizaciones indígenas
	Explorar y crear	Desarrollo profesional para artistas
		Investigación y creación
		Concepto a realización
		Organizaciones dirigidas a artistas
	Compromiso y apoyo	Instituciones artísticas
		Catalizadores artísticos
	Apoyando prácticas artísticas	Organización de servicio nacional de las artes
		Organizaciones de apoyo
		Innovación sectorial y desarrollo
		Publicistas literarios

³⁹ Annual Report 2013-14.

		Proyectos de publicidad literaria
		Desarrollo profesional para profesionales del arte
	Arte a lo largo de Canadá	Festivales artísticos y presentaciones
		Alcance público
		Tour artístico extranjero
		Circulación y turismo
		Traslado
		Representación y promoción
		Viaje
	Arte en el extranjero	Viaje
		Representación y promoción
		Residencias
		Traslado
		Coproducciones

Fuente: Elaboración propia.

El 2008 se realiza una auditoría donde el gobierno analiza si los 140 programas son la mejor opción, además de observar los fondos de los programas operativos. Luego de la consultoría y de estudiar la sociedad específicamente en el rubro del arte, se determina que “los artistas y las organizaciones del arte están constantemente empujando sus fronteras lo máximo posible, imaginando nuevas maneras de crear y operar para reflejar el contexto en el que están y sus necesidades y potenciales necesidades en los tiempos en los que viven”.⁴⁰ El Consejo entiende que debe adaptarse a las necesidades y los potenciales cambios a los que incurre la sociedad pues es un financiador público. El rediseño del modelo se realiza para entregar un apoyo más estratégico a la creación y diseminación de la excelencia del trabajo del arte canadiense, y así lograr apoyar de manera más eficiente y directa a los artistas ofreciendo mayor flexibilidad y eficiencia.

El objetivo del nuevo fondo para 2017 es el de aumentar el impacto que tiene el arte profesional en Canadá, además de obtener un mayor reconocimiento global por los talentosos artistas y productores artísticos canadienses. Al remplazar un gran número de fondos específicos para las disciplinas y programas especializados, por seis programas más amplios, se busca facilitar la postulación al artista (para más detalle sobre los programas se puede observar la figura anterior sobre la estructura del nuevo fondo). Según David Schimpky, el fondo se convierte en algo “abierto y más flexible”, pues tener múltiples componentes puede ser algo beneficioso en algunos casos, pero también tiene desventajas al generar exclusión con aquellos que no pertenecen a ninguna categoría en particular. Además, Schimpky indica que es una gran ventaja el

⁴⁰ Philosophy of the New Programs, traducción propia.

tener un programa holístico más que uno-a-uno pues se apoya el desarrollo del sector y de esa manera se espera que los proyectos tengan mayor impacto en la sociedad.

Si bien se continúa fomentando la creación artística, el compromiso público por las artes, enriquecer a las comunidades y ayudar en la evolución para establecer un mercado de las artes en Canadá y al exterior, el compromiso con la diversidad cultural, prácticas artísticas para sordos y discapacitados seguirán siendo valores fundamentales del fondo.⁴¹

A modo de promoción y capacitación, se realizan *Webinars*, la primera de estas fue realizada el viernes 8 de enero, pero se busca realizar más conferencias del estilo a lo largo del primer semestre de 2016. Además, se realizarán viajes turísticos a las distintas zonas informando a la ciudadanía sobre el nuevo fondo.

Durante la *Webinar*, o conferencia, se especifica que el portal será del tipo inteligente, para así poder guiar a los postulantes hacia el programa al cual deban postular. En el ámbito de la evaluación no está detalladamente definido, pero sí se indica que se redefinirán los criterios y selección de evaluadores, incorporando necesariamente la multidisciplina en los jurados. El Consejo de Canadá continuará confiando en la metodología de la evaluación entre pares y valorará el conocimiento y experticia de los miembros del consejo para tomar las mejores decisiones de financiamiento para todas las circunstancias. En cuanto al sistema de seguimiento, se indica que se mantendrá el portal CADAC, además de los informes pero que idealmente serán más flexibles y de menor complejidad. La idea es aprovechar mejor la información disponible y que sea de fácil acceso.

xi. Principales aspectos a considerar en el modelo canadiense

El modelo canadiense hasta el momento funciona con un sistema que ellos mismos han reconocido como engorroso y poco flexible. En la actualidad posee 10 líneas artísticas, 111 programas y un sinnúmero de modalidades, lo que segmenta a los postulantes en las diversas fuentes de financiamiento. Cada programa tiene un público objetivo muy definido, pero dificulta el proceso de postulación el tener que definir el postulante cual es la línea de postulación más apropiada.

Cómo se ha señalado anteriormente, Canadá se encuentra en un proceso de modificación del modelo de funcionamiento de su Fondo de Cultura. A continuación, se detallan algunas de las principales justificaciones y razones que están detrás de este cambio.

⁴¹ Philosophy of the New Programs.

Disciplinas

Este es uno de los aspectos más importantes de la modificación del modelo de postulación. Con el cambio se pasa a tener solo 6 disciplinas artísticas las cuales estarán más diferenciadas internamente, con lo cual tendrán en total cerca de 30 programas de postulación. Se reconoce desde el Consejo de las Artes de Canadá que la gran dispersión de disciplinas en el modelo anterior hacía difícil clasificarse dentro de cada una y además fomentaba a una estructura de postulación rígida y confusa. Por ello, a fin de lograr mayor flexibilidad y simplificar el proceso se decidió cambiar a este nuevo modelo. Además, se reconoce que con el tiempo las disciplinas fueron “mutando” internamente, produciendo que los límites entre ellas fueran cada vez más difusos.

Las seis nuevas disciplinas son:

- Crear, conocer y compartir: las artes y las culturas de las Primeras Naciones

Esta línea tiene por objetivo:

- Apoyar la capacidad creativa y el desarrollo profesional de las Primeras Naciones, los Inuit y artistas mestizos y organizaciones de arte.
- Facilitar la recuperación, la retención, la renovación y la transmisión del conocimiento cultural y la práctica creativa de las Primeras Naciones, Inuit y mestizos.
- Apoyar la exploración, creación y producción de obras habituales y contemporáneas de las Primeras Naciones, Inuit y la práctica de arte de mestizos.
- Apoyar la presentación, exposición y puesta en común de obras de las Primeras Naciones, Inuit y artistas mestizos en Canadá e internacionalmente.
- Fortalecer y apoyar la presencia de las Primeras Naciones, Inuit y mestizos en las artes de las comunidades.

Los programas al interior de esta línea son: actividades de pequeña escala; viajes; proyectos de corta ejecución; proyectos de larga duración; y organizaciones indígenas.

- Explorar y crear

Los objetivos de esta línea son:

- Apoyar a los artistas en su desarrollo profesional.

- Estimular la aparición y el desarrollo de nuevas voces artísticas, y las nuevas formas de trabajo.
- Apoyar la investigación, la creación, la producción y presentación de obras de arte de calidad para compartir con el público.
- Apoyar a los artistas, grupos y organizaciones de arte en su proceso creativo.
- Ofrecer al público una serie de experiencias artísticas.

Los programas al interior de esta línea son: desarrollo profesional de las artes; investigación y creación; realización de conceptos; y conducción de organizaciones por artistas.

– Mantención y sostenibilidad

Esta línea tiene por objetivos:

- Avanzar y apoyar las prácticas artísticas profesionales a través de la programación y las actividades de las organizaciones de arte.
- Fomentar la diversidad en las organizaciones de arte que refleje las comunidades e informe de a sus responsabilidades respecto a la participación pública.
- Fomentar un nivel de excelencia en las organizaciones artísticas haciéndolo esencial para la vitalidad de la práctica artística y el sector de las artes.
- Fomentar las operaciones sostenibles y eficaces en las organizaciones de arte.

Los programas al interior de esta línea son: instituciones artísticas; y catalizadores artísticos.

– Apoyar la práctica artística

Los objetivos de esta línea son:

- Apoyar a las personas, grupos y organizaciones que ayudan a los artistas en la consecución de sus objetivos, incluyendo el trabajo de refinación y llegar a un público.
- Mejorar las capacidades profesionales y la práctica artística a través del diálogo, el aprendizaje y el fortalecimiento de las redes.

- Apoyar métodos de colaboración para la innovación en respuesta a los cambios en el sector de las artes de Canadá, en la sociedad y en la participación del público y el compromiso con las artes.

Los programas al interior de esta línea son: servicio nacional de organizaciones artísticas; apoyo a organizaciones; sectores de innovación y desarrollo; publicaciones literarias; proyectos de publicación literaria; y desarrollo profesional para profesionales de las artes.

– Artes a través de Canadá

Los objetivos de esta línea son:

- Apoyar a los artistas, grupos y organizaciones en sus esfuerzos para proporcionar acceso a una diversidad de formas de expresión y experiencias artísticas a los canadienses en todas las regiones del país.
- Apoyar las actividades que se desarrollan las redes y los mercados nacionales, y fomentar las alianzas y colaboraciones artísticas
- Apoyar las actividades que estimulan la participación en las artes.

Los programas al interior de la línea son: festivales de artes y presentaciones; difusión pública; giras para artistas extranjeros; circulación y giras; traducción; representación y promoción; y viajes.

– Artes en el extranjero

Los objetivos de esta línea son:

- Apoyar la presencia de artistas canadienses, profesionales de las artes, grupos y organizaciones en el extranjero.
- Facilitar la circulación de la creación artística y el desarrollo de los mercados internacionales para las artes canadienses.
- Apoyar las actividades que fomentan el intercambio internacional y estimulan el avance de las artes en Canadá.

Los programas al interior de esta línea son: viajes; representación y promoción; residencias; traducción; circulación y giras; y coproducciones.



Adicionalmente, se debe señalar que no se utiliza el concepto de disciplina o lenguaje artístico ya que reduce en demasía las opciones al interior de cada uno de ellos, por lo cual se utiliza el concepto de “campos artísticos”, lo que les permitiría tener más generalidad al interior de ellos y así flexibilizar y simplificar la postulación de los beneficiarios.

Postulación

En primer lugar, se debe señalar que la entrada del postulante al fondo es a través del campo artístico al cual desea postular, luego de ello debe marcar a que lenguaje artístico pertenece y así intencionar a qué programa postulará.

El modelo de postulación posee un sistema en línea altamente capacitado que además de permitir la postulación remota es el primer “corta fuego” para efectuar el proceso de admisibilidad.

Cada postulante al iniciar su proceso de postulación debe completar un perfil en línea en el cual debe auto clasificarse según campo artístico y lenguaje. Este perfil solo se completa una vez y además permite actualizar el currículum en línea y diferenciar si se trata de un postulante individual (persona natural) o una organización (personalidad jurídica).

El sistema funciona de tal manera que el postulante al momento de auto clasificarse según campo y luego lenguaje artístico inmediatamente selecciona los posibles programas a que se puede postular según el perfil completado. De esta manera no permitiría postular a programas que se encuentren fuera del perfil del postulante y funcionaría como una de las primeras instancias de evaluación de admisibilidad de los postulantes.

Presupuesto

Actualmente los presupuestos se distribuyen por programas artísticos, es decir se distribuyen según los más de cien programas disponibles en su oferta. Sin embargo, con el nuevo modelo los presupuestos estarán distribuidos por Campos, asegurando un monto fijo por cada campo artístico y dividiendo su distribución según envergadura de estos. Por ejemplo, Campos artísticos como Media art tendrán un monto asegurado del presupuesto de la postulación, aunque proporcionalmente será menor a otras disciplinas como por ejemplo teatro.

Ahora, cómo se señala en el punto de postulación, debido a que la entrada al proceso es por el campo artístico, las distintas áreas o lenguajes artísticos no tienen un presupuesto asegurado, teniendo que entrar a competir al interior de cada campo.

Finalmente, se reconoce desde el Consejo de las Artes de Canadá que, en el nuevo modelo, no se considera una distribución regional de los fondos. Por ello, no existiría la priorización de alguna zona por sobre otra, teniendo todas las mismas oportunidades de adjudicación de fondos.

Evaluación

Por último, respecto al proceso de evaluación se utilizan instancias presenciales de jurados que sesionan 3 a 4 veces antes de establecer los proyectos adjudicados. En las instancias de deliberación participan evaluadores de distintos lenguajes artísticos pero que están mutuamente compartiendo la evaluación de un mismo campo. Se reconoce que esto se debe principalmente a que las instancias presenciales ayudan a la discusión y además al ser reiteradas ayudan a comprender mejor los proyectos presentados y decidir comparativamente entre todos los proyectos evaluados, cuáles son los “mejores”.

Finalmente, el jurado que evalúa, al igual que en el proceso nacional, también se encuentra imposibilitado de postular. De esta manera, existiría la misma regla de inadmisibilidad encontrada en otros fondos de postulación.

c. Programa Nacional de Concertación Cultural

i. Principales características del fondo

A continuación, se presenta una tabla resumen con las principales características del fondo colombiano, destacando los principales temas que son útiles en la comparación con el Fondart.

Tabla 14. Principales características del fondo

Dimensiones del Programa	Definiciones
Institucionalidad que administra	Ministerio de Cultura de Colombia
Estructura	El Programa depende directamente del Viceministro, el cual reporta al Ministro de Cultura. Posee una coordinadora general
Tipo de financiamiento	Monetario. Asignación directa
Presupuesto	Para todas las líneas salvo la 1, máximo 40.000.000 pesos colombianos. Para la Línea 1 un máximo de 55.000.000 pesos colombianos
Cobertura	Nacional
Proceso de	Por bases de concurso. Abierto a artistas y organizaciones sin fines de

concurabilidad	lucro
Gestión de fondos	Gestionado por la coordinadora general del programa
Población objetivo	Artistas con o sin trayectoria. Organizaciones culturales sin fines de lucro
Proyectos adjudicados o financiados	De 2011 a 2015 se han entregado más de 149.000 millones de pesos colombianos para apoyar 7.204 proyectos culturales en toda Colombia
Periodicidad	Anual
Seguimiento	Se efectúa por supervisor asignado a cada proyecto adjudicado
Evaluación	Se entrega por parte del proyecto un informe final que presenta la evaluación de la ejecución del proyecto

ii. Institucionalidad administrativa

El Programa de Concertación se encuentra ubicado al interior del Ministerio de Cultura colombiano y depende directamente del ministro de esa cartera. Dicho programa es administrado directamente por una coordinadora general, la cual reporta al Viceministro y luego este responde directamente al ministro.

El Programa Nacional de Concertación Cultural es una iniciativa del Ministerio de Cultura de Colombia para propiciar y potenciar la participación regional en el desarrollo y cofinanciación de actividades, procesos y proyectos artísticos y culturales. Mediante una convocatoria pública anual, se invita a entidades territoriales, organizaciones e instituciones de todo el país a que formulen y presenten sus iniciativas. En otras palabras, las organizaciones culturales colombianas de diverso nivel de desarrollo, cobertura y ubicación geográfica, presentan proyectos culturales como respuesta a una convocatoria anual que utiliza procesos de selección sistemáticos, de seguimiento al uso de los recursos públicos y de evaluación de sus impactos culturales, tanto en las instituciones favorecidas, como en las comunidades en las que se actúa, a través del apoyo financiero a los proyectos.

iii. Estructura

Cada año la convocatoria se abre en la primera semana de julio y se cierra en la última de septiembre para proyectos ejecutables en la siguiente vigencia. El manual para la presentación de propuestas se publica en la página web del ministerio y es el principal mecanismo de difusión del programa.

El Programa Nacional de Concertación Cultural tiene ocho líneas de acción que agrupan los proyectos que son viables de apoyar.⁴²

⁴² La información presentada es extraída de las Bases Concursables para la convocatoria 2016.

Tabla 15. Estructura del Programa Nacional de la Concertación Cultural

Territorio	Líneas a postular	Modalidades dentro de cada línea
Solo una postulación nacional	Línea 1: Lectura y escritura "Leer es mi cuento"	Proyectos presentados por bibliotecas públicas que forman parte de la red Nacional de Bibliotecas Públicas coordinadas por la Biblioteca Nacional de Colombia Fomento a la lectura (tertulias literarias, fiestas del libro, lectura en voz alta, clubes de lectura) Fomento de lectura para personas en situación de discapacidad Otros espacios patrimoniales Fomento a la escritura (talleres de narrativa, de adivinanzas) Autores Fomento a proyectos de préstamo de libros Proyectos de formación dirigidos a bibliotecarios, promotores de lectura, adultos que trabajan con niños Bibliotecas Proyectos de desarrollo de robótica en las bibliotecas Proyectos que estimulen y trabajen con redes de bibliotecas Proyectos que promuevan el uso y desarrollo de nuevas tecnologías Proyectos de edición de colecciones o libros propuestos por las Bibliotecas Patrimoniales Ciclos de cine y audiovisuales al interior de las bibliotecas
	Línea 2: Actividades artísticas y culturales de duración limitada	No aplica
	Línea 3: Fortalecimiento de espacios artísticos y culturales	No aplica
	Línea 4: Programas de formación artística y cultural	No aplica
	Línea 5: Emprendimiento cultural	Desarrollo de nuevos modelos de negocio, prototipos y productos de bienes y servicios culturales con alto componente de innovación y uso Espacios de circulación y comercialización de productos y servicios culturales, tales como mercados, ruedas de negocio, circuitos de Estudios de mercado para el posicionamiento y comercialización de productos y servicios culturales
	Línea 6: Circulación artística a escala nacional	No aplica
	Línea 7: Fortalecimiento cultural a contextos poblacionales específicos	No aplica
	Línea 8: Igualdad de oportunidades culturales para las personas con	No aplica

Línea 1: Lectura y escritura “Leer es mi cuento”

Línea 1.1: Proyectos presentados por bibliotecas públicas que forman parte de la red Nacional de Bibliotecas Públicas coordinadas por la Biblioteca Nacional de Colombia.

En materia de cultura, una de las mayores apuestas del Ministerio de Cultura Colombiano ha sido la de elevar los índices de lectura en el país. Con este fin se fortaleció el Plan Nacional de Lectura y Escritura “Leer es mi cuento”, en el que las bibliotecas públicas tienen protagonismo, pues en gran parte de Colombia ellas son el único lugar en donde las personas pueden acceder a libros. Esta línea, incluida en la convocatoria 2013, está dirigida a las bibliotecas públicas y busca apoyar actividades culturales dentro o fuera de ellas que promuevan la lectura, tertulias, fiestas del libro, lectura en voz alta, clubes y talleres de escritura.

Los proyectos que se inscriban en esta línea deben incluir por lo menos dos de los siguientes temas:

- Programas de Lectura en Voz Alta (tertulias literarias, clubes de lectura literarios, clubes de lectura con libros informativos, programas de lectura con personas en situación de discapacidad, programas de lectura en espacios no convencionales y proyectos de lectura de contenidos digitales entre otros).
- Programas de lectura en veredas y corregimientos que son parte del área de influencia de la biblioteca (préstamo de libros, colecciones itinerantes, tertulias literarias, clubes de literarios y de lectura con libros informativos, cine foros, programas de lectura con personas en situación de discapacidad, programas de lectura en espacios no convencionales y proyectos de lectura de contenidos digitales entre otros).
- Programas de escritura (talleres de formación para escritores, talleres literarios, y talleres de escritura creativa de la red “Relata”). Para proyectos relacionados con “Relata”, además de la supervisión asignada, el área de Literatura y Libro de la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura les hará el seguimiento.

Línea 2: Actividades artísticas y culturales de duración limitada

Comprende proyectos que tienen como objetivo llevar a cabo actividades de carácter artístico y cultural cuya duración es limitada, como por ejemplo festivales de las artes

representativas, de las letras, de audiovisuales y cine, carnavales, ferias y fiestas tradicionales, recitales y conciertos, y encuentros académicos de saberes artísticos y culturales.

Para proyectos relacionados con festivales, carnavales, ferias o fiestas tradicionales, los recursos que el Ministerio de Cultura aprueba están dirigidos a cofinanciar prioritariamente:

- La participación de los artistas colombianos, artesanos y portadores de la manifestación cultural de la región (honorarios y premios, entre otros).
- La escuela de formación artística y cultural en conexión con el festival, carnaval, feria o fiesta tradicional.
- Las actividades relacionadas con la cultura viva y el patrimonio cultural inmaterial (lenguas y tradición oral, juegos tradicionales, medicina tradicional, producción artesanal, técnicas y tradiciones relacionadas con las artes y los oficios, eventos religiosos tradicionales de carácter colectivo, cultura culinaria, entre otros) en el marco del festival, carnaval, feria o fiesta tradicional.

Línea 3: Fortalecimiento de espacios artísticos y culturales

Comprende proyectos de creación, difusión, investigación, programación y conservación que se desarrollan de manera continuada, con una duración de seis a nueve meses, en los siguientes espacios: casas de cultura y centros culturales; salas de danza; museos y centros de memoria; centros de documentación y archivos históricos; academias de historia y de la lengua; centros de producción de contenidos culturales sonoros, audiovisuales y digitales; escuelas de formación artística y cultural; salas teatrales que no formen parte del Programa de Salas Concertadas del Ministerio de Cultura apoyadas en 2015; cinematecas y salas de cine independientes; espacios de artes visuales que desarrollen actividades de circulación, procesos de formación y residencias artísticas; carpas de circo que no involucren animales; centros de saberes ancestrales; espacios donde se lleven a cabo programas de escritura, talleres de formación para escritores, talleres literarios, y talleres de escritura creativa.

También incluye proyectos dirigidos a crear, difundir y circular contenidos culturales en formatos impresos, sonoros, audiovisuales y digitales a través de medios de comunicación públicos y comunitarios, que mediante relatos pertinentes y de calidad, contribuyan a valorar y visibilizar la diversidad cultural colombiana, y privilegien las voces y la representación propia de las comunidades y los distintos grupos humanos.



Asimismo, se incluyen proyectos derivados de los planes especiales de protección del patrimonio cultural inmaterial, aprobados por el Ministerio de Cultura y que son de carácter permanente.

Línea 4: Programas de formación artística y cultural

Comprende proyectos encaminados a la formación en los diversos campos de la cultura y las artes, a través de programas continuados de educación no formales dirigidos a formadores o multiplicadores y a la población en general en los diferentes procesos de las áreas de: música, danza, teatro, circo, literatura, artes plásticas o visuales, audiovisuales y cinematográficas, producción y creación de contenidos para medios de comunicación, y colectivos de producción mediática con énfasis en cultura, periodismo cultural, saberes y oficios tradicionales o contemporáneos, formación en archivos (clasificación, catalogación y conservación), formación en investigación y formación en el ámbito del emprendimiento cultural. Todo lo anterior con miras a la consolidación, sostenibilidad y productividad de las organizaciones culturales del país.

Línea 5: Emprendimiento cultural

Comprende proyectos para las industrias culturales y creativas relacionados con los segmentos audiovisuales (cine, radio y televisión comunitaria) animación y videojuegos, música, artes escénicas (danza, teatro y circo), el sector editorial (libros, revistas y publicaciones periódicas en formatos digitales e impresos), las artes visuales, el diseño, las artesanías y las cocinas tradicionales. Esta línea está dirigida a la circulación de productos y servicios de los sectores mencionados.

Cada proyecto debe aportar a la solución de al menos una de las siguientes necesidades para participar de la convocatoria:

- Desarrollo de nuevos modelos de negocio, prototipos y productos de bienes y servicios culturales, con alto componente de innovación y uso de nuevas tecnologías.
- Espacios de circulación y comercialización de productos y servicios culturales, tales como mercados, ruedas de negocio, circuitos de circulación y nuevas plataformas.
- Estudios de mercado para el posicionamiento y comercialización de productos y servicios culturales.

Línea 6: Circulación artística a escala nacional

Comprende proyectos que fomenten, promuevan y divulguen las manifestaciones del arte y la cultura, la circulación y la participación de los artistas en el territorio colombiano: presentaciones, temporadas o giras por invitación o por iniciativa de la entidad que presenta el proyecto, intercambios, presentación de grupos de proyección, circuitos concertados de festivales, carnavales o fiestas tradicionales que se desarrollen en diversas ciudades de Colombia.

Línea 7: Fortalecimiento cultural a contextos poblacionales específicos

Proyectos que incluyan creación, memoria, formación, procesos de recuperación, transmisión de saberes y prácticas culturales, producción y circulación artística y cultural de pueblos o grupos étnicos tales como: indígenas, comunidades negras, afrocolombianas, raizales, palenqueras y del pueblo Rrom (gitano). Es también importante que aquellos proyectos se ejecuten en los territorios asignados a estas comunidades.

Los proyectos que no sean presentados por alguno de estos grupos étnicos deberán ser avalados por la autoridad competente de las formas organizativas propias de donde se llevará a cabo la actividad.

Línea 8: Igualdad de oportunidades culturales para las personas con discapacidad

Comprende proyectos encaminados a fomentar el reconocimiento, la inclusión social y la participación de las personas con discapacidad a través de proyectos artísticos y culturales.

Ahora, independientemente de la línea en que se registre el proyecto, existen diferentes áreas temáticas para seleccionar, como los indicados en la tabla a continuación:

Tabla 16. Áreas temáticas del programa

Saberes y oficios tradicionales o contemporáneos	Medios Audiovisuales	Medios de comunicación
Artes plásticas	Archivos	Bibliotecas
Teatro	Museos	Promoción de lectura y escritura
Artes visuales	Danza	Periodismo cultural
Música	Literatura	Circo
Patrimonio cultural mueble (Solo para reconocimiento de honorarios para la intervención de un bien de interés cultural del ámbito nacional (actos de conservación, catalogación y organización).		

Patrimonio cultural inmaterial: lenguas y tradición oral; medicina tradicional; juegos tradicionales; cultura culinaria; eventos religiosos tradicionales de carácter colectivo; técnicas y tradiciones relacionadas con las artes y los oficios

Fuente: Manual para la presentación de proyectos artísticos y culturales al Programa Nacional de Concertación Cultural, año 2016.

Finalmente, es importante aclarar que, si bien existen líneas de postulación, los proyectos que postulan a cada convocatoria compiten todos contra todos sin que exista una focalización o delimitación por áreas artísticas. Así lo describe la Coordinadora del Programa de Concertación: “Compiten todos contra todos, el presupuesto no está distribuido por líneas” (Coordinadora Programa Concertación Cultural Colombia).

iv. Objetivos

El Programa Nacional de Concertación Cultural busca promover aquellos procesos culturales y artísticos que contribuyan a brindar espacios de encuentro y convivencia a las comunidades colombianas. Así, una de las dimensiones centrales de la política de concertación es la búsqueda de la equidad, que no es solamente un problema de acceso justo a los recursos, sino también de calidad del acompañamiento, de equilibrio de las áreas de la cultura apoyadas, de logros en la participación de las comunidades y los actores culturales, y de la promoción de las capacidades de las instituciones culturales (*Compendio Políticas cultural, 2009, pág. 594*).

Según las definiciones institucionales, los objetivos del Programa de Concertación son: (*Compendio Políticas cultural, 2009, pág. 595-595*):

- Construir criterios incluyentes de reconocimiento de la diversidad y de las diferentes manifestaciones culturales y artísticas, optimizando la entrega de recursos que permitan un mayor impacto en los procesos locales, regionales, y aportar al desarrollo social y económico de la población beneficiada.
- Impulsar, estimular y hacer visibles procesos, proyectos y actividades culturales a través de la construcción de reglas claras de participación, evaluación, selección y distribución equitativa de recursos presupuestales. Construyendo e implementando, adicionalmente mecanismos y procedimientos sobre control, seguimiento y supervisión a los proyectos apoyados por el Programa Nacional de Concertación.
- Fortalecer los sistemas de cultura como un conjunto de instancias y procesos de desarrollo institucional, planificación e información articulados entre sí, entregándoles información sobre el Programa Nacional de Concertación, su forma de operación, sus convocatorias, sus resultados y retroalimentando su modelo

para futuras convocatorias, contribuyendo de este modo a generar diálogos entre la institucionalidad, los agentes culturales y las comunidades.

- Planear y preparar el contenido de las diferentes convocatorias con la participación de las diferentes direcciones del Ministerio de Cultura, con el fin de articular y complementar los diferentes planes y programas y sus lineamientos y políticas específicas.
- Fortalecer espacios culturales como casas de cultura, bibliotecas, museos, archivos, teatros, salas de cine, generando procesos culturales a su interior que permitan democratizar el acceso a bienes, servicios y manifestaciones culturales, y a crear espacios que le aporten a la convivencia y al reconocimiento de la diversidad cultural.
- Fomentar la promoción y circulación de bienes y servicios culturales, en el ámbito nacional e internacional, tendientes a convertir las iniciativas de creatividad artística en producción y mercadeo de bienes y servicios culturales que apunten a ser sostenibles y competitivos.
- Adelantar acciones de evaluación, impacto y percepción sobre proyectos apoyados por el Programa Nacional de Concertación e implementar un mecanismo de evaluación e investigación periódica del Programa que le permita tomar decisiones frente a contenidos y operación. Crear elementos de análisis, seguimiento y medición cualitativa y cuantitativa de la efectividad del programa, visualizando las maneras o modos en que su accionar impacta las estructuras sociales y la producción, circulación y consumo de los bienes y servicios culturales que se producen a nivel local, regional y nacional. El Programa Nacional de Concertación debe constantemente preguntarse por las metodologías de seguimiento y evaluación de sus políticas y construir planes de mejoramiento y, de ser necesario, apuntar a proponer nuevas políticas públicas.

v. Presupuesto

Se pueden presentar proyectos cuyo monto solicitado al Ministerio de Cultura no sea superior a cuarenta millones de pesos colombianos (\$40.000.000) a excepción de los presentados en la Línea 1.

En la Línea 1 se reciben proyectos cuyo monto solicitado al Ministerio de Cultura no sea superior al indicado a continuación, según la categoría del departamento o municipio donde se ejecute el proyecto:

Tabla 17. Categorías de montos máximos por línea

Categorías (vigente para 2015)	Monto máximo (en pesos colombianos)
Departamentos o municipios categorías especial, 1 y 2	\$55.000.000
Departamentos o municipios categorías 3 y 4	\$50.000.000
Municipios 5 y 6	\$45.000.000

Fuente: Manual para la presentación de proyectos artísticos y culturales al Programa Nacional de Concertación Cultural, año 2016.

vi. Población objetivo

Según las normativas revisadas en las bases del concurso, pueden postular a la convocatoria:

- Personas jurídicas del sector público: gobernaciones, alcaldías, corregimientos a través de sus alcaldías, entidades públicas de carácter cultural.
- Cabildos, resguardos y asociaciones indígenas.
- Consejos comunitarios de comunidades negras.
- Instituciones educativas públicas o privadas (no podrán participar en la Línea 1: Lectura y escritura “Leer es mi cuento”).
- Personas jurídicas sin ánimo de lucro del sector privado, cuyo objeto social principal sea llevar a cabo procesos, proyectos y actividades de carácter cultural, que hayan sido constituidas con mínimo seis (6) meses de antelación a la fecha de apertura de la convocatoria y que puedan acreditar experiencia en la organización y ejecución de eventos, programas o proyectos culturales, con resultados comprobables.
- Cajas de compensación y cámaras de comercio siempre y cuando incluyan una cofinanciación de recursos propios en efectivo, debidamente certificada, mínimo del sesenta por ciento del valor total del proyecto (no se aceptan cofinanciaciones en especie).

vii. Evaluación

La evaluación es realizada por artistas de alto prestigio seleccionados en una primera instancia por una entidad externa y luego por el Ministerio de Cultura colombiano. Así lo describe la Coordinadora del Programa de Concertación Cultural Colombia: “La evaluación la adelanta una Universidad de reconocida trayectoria en el país. Desde el Programa de Concertación se le entregan unos perfiles de evaluadores para cada línea temática que se incluye en la convocatoria (en este perfil se incluyen aspectos de

formación en pregrado, especialización o maestrías, experiencia en la formulación de proyectos y conocimientos de las diferentes regiones del País”.⁴³

Una vez definido el conjunto de evaluadores, se asigna un número de proyectos a evaluar a cada uno de ellos. No obstante, antes de esta designación, cada proyecto pasa por una evaluación administrativa para ver si cumple con todos los criterios formales de postulación.

Una vez verificados los requisitos formales, el Ministerio de Cultura designará al evaluador quien calificará los proyectos teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Trayectoria del proyecto.
- Evaluación técnica y conceptual del proyecto.
- Justificación, descripción, objetivo general, objetivos específicos, población beneficiada, empleos, patrocinios o cofinanciación con otras organizaciones o entidades, debidamente certificados, metas, cronograma y presupuesto.
- Impacto: Cálculos de indicadores.

Etapas del proceso de evaluación

- Registro: Asignación de número o código al proyecto que ha sido enviado o entregado al Ministerio de Cultura.
- Evaluación de forma: Proyectos que cumplen con los requisitos mínimos establecidos, pero deben anexar uno o más documentos “subsanables”.
- Evaluación de contenido: Proyectos que reúnen la totalidad de requisitos de forma y que han sido enviados para su evaluación.
- Evaluado: El proyecto ya fue calificado de acuerdo con los criterios establecidos en la convocatoria y ha obtenido un puntaje o calificación. Encontrarse el proyecto en este estado no significa que ya tiene recursos asignados o aprobados.
- Rechazado: No cumplió con los requisitos mínimos establecidos (rechazo del proyecto por no adjuntar documentos “no subsanables” o por no enviar los documentos subsanables dentro del término establecido o por las causales de rechazo enunciadas en la convocatoria).
- Rechazado por puntaje: Proyectos evaluados que no alcanzan a superar el límite inferior (puntaje mínimo) establecido para cada departamento.

⁴³ Nidia Piedad Neira Sosa, Coordinadora Programa Nacional de Concertación Cultural, Ministerio de Cultura de Colombia. Cuestionario contestado por correo electrónico los días miércoles 6 de enero y viernes 8 de enero de 2016.

- Asignado: El proyecto superó el límite inferior (puntaje mínimo) establecido para cada departamento, y se le ha asignado un valor de apoyo.

Para establecer qué proyectos serán apoyados y sus respectivos montos, se construirá una curva con base en una fórmula matemática que relaciona el valor solicitado con el puntaje obtenido por cada proyecto.

Los proyectos incluidos dentro de esta curva serán aquellos que hayan cumplido con todos los requisitos formales y su puntaje sea igual o mayor al límite inferior por departamento. Por lo tanto, aquellos proyectos con puntaje por debajo del límite inferior o que hayan sido rechazados por incumplimiento de los requisitos formales, no serán tenidos en cuenta para la asignación de recursos. Se calcula una media aritmética a partir de los puntajes obtenidos por los proyectos que cumplieron con todos los requisitos formales. Los proyectos que obtengan un puntaje igual o mayor a este promedio son los seleccionados para ser apoyados.

Por ejemplo, la media de los puntajes obtenidos es igual a 61 puntos, por lo tanto, el límite inferior corresponde a este puntaje (61 puntos). Así, los proyectos inferiores a 61 puntos quedan rechazados por puntaje.

Conforme lo anterior, es importante aclarar que “los departamentos no participan en la elección de los proyectos” (Coordinadora Programa de Concertación Cultural Colombia).

Una vez verificados los requisitos formales, el Ministerio de Cultura designará al evaluador quien calificará los proyectos; teniendo en cuenta los siguientes criterios:⁴⁴

Tabla 18. Criterios de evaluación

Concepto	Puntaje
A. Trayectoria del proyecto: Para proyectos que están en ejecución: Años de realización, número de ediciones, resultados cuantitativos y cualitativos de fases anteriores, alianzas y gestión para generar sostenibilidad en versiones anteriores, ajuste o novedad del contenido del proyecto, estrategia de promoción, difusión y circulación, propuesta en espacios nuevos o no convencionales y el uso de nuevas tecnologías frente a la versión inmediatamente anterior. Para proyectos que se van a desarrollar por primera vez: Diagnóstico cuantitativo y cualitativo de los públicos o comunidad a los que se va a dirigir el proyecto, argumentos que respaldaron la decisión de desarrollar el proyecto, estrategia de promoción, difusión y circulación que será utilizada, alianzas y gestión con otras organizaciones.	10
B. Evaluación técnica y conceptual del proyecto: Justificación, descripción, objetivo general, objetivos específicos, población beneficiada, empleos, patrocinios o cofinanciación con otras organizaciones o entidades, debidamente certificados, metas, cronograma y presupuesto.	60

⁴⁴ Rúbrica de evaluación extraída de las Bases de Concurso 2016.

C. Impacto: Cálculos de indicadores*.	30
Total	100

* Este criterio será evaluado de manera diferente, según la línea en la que se inscriba el proyecto.

Fuente: Manual para la presentación de proyectos artísticos y culturales al Programa Nacional de Concertación Cultural, año 2016.

viii. Ejecución y seguimiento

La etapa de seguimiento está definida desde las bases del concurso, delimitando un área importante de acción dentro del programa. En palabras de la Coordinadora:

“Existe un esquema de seguimiento no solo administrativo, sino también financiero y de visita en campo. (...) Cada proyecto presenta un informe final que incorpora un componente sobre impacto con sus respectivos indicadores tomando como referencia el mismo componente que se presentó en el proyecto formulado”.⁴⁵

El Ministerio de Cultura designa un supervisor para cada proyecto adjudicado, cuya responsabilidad será, de acuerdo con el “Instructivo de supervisión de convenios del Programa Nacional de Concertación”, llevar a cabo el seguimiento al desarrollo del proyecto y en especial a la correcta destinación de los recursos otorgados. Adicionalmente, deberá recibir y revisar el informe final, así como expedir la certificación de cumplimiento y tramitar las firmas del acta de liquidación para el pago final.

Esta supervisión podrá ser ejercida directamente por el Ministerio de Cultura o por una organización designada por este para que adelante esa labor. Una vez se legalice el convenio de apoyo y se ejecute el proyecto, el proponente deberá enviar al supervisor designado el informe final en un término no superior a cinco días hábiles, contados a partir de la fecha de finalización del proyecto.

Como se mencionó anteriormente existe un “Instructivo de supervisión de convenios del Programa Nacional de Concertación” el cual delimita las funciones que debe realizar un supervisor de proyectos.

ix. Proyectos financiados y resultados

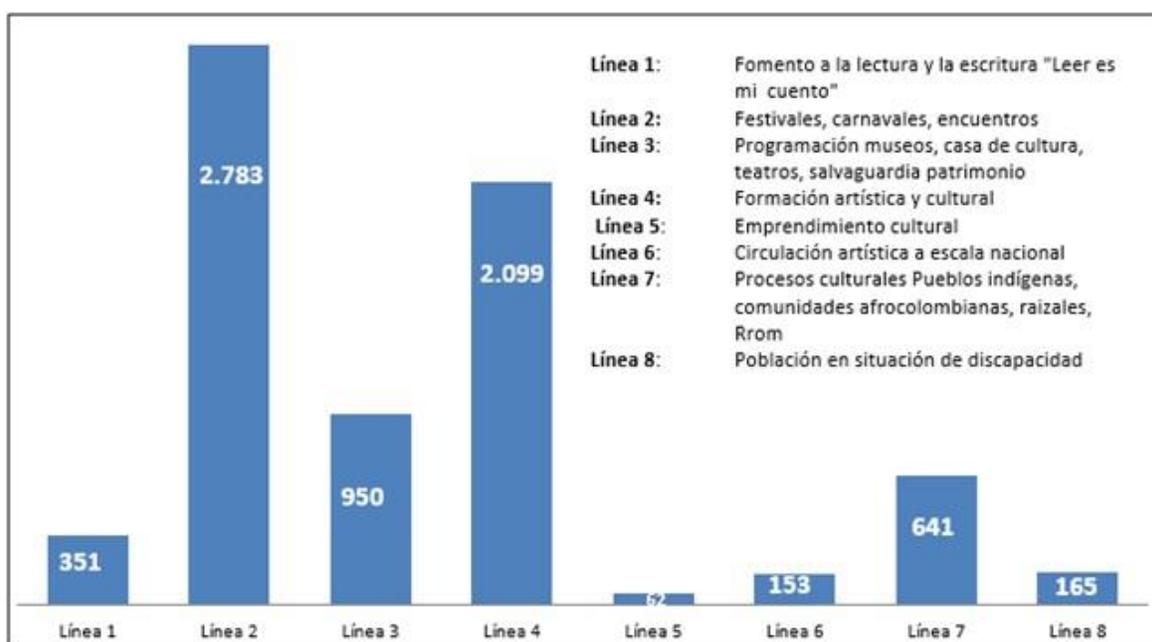
De 2011 a 2015 se han entregado más de \$149.000 millones de pesos colombianos para apoyar 7.204 proyectos culturales en toda Colombia. La acogida del Programa Nacional

⁴⁵ Nidia Neira, Ibid.

de Concertación se puede apreciar en la ampliación de su cobertura: de 347 municipios, en 2011, se pasó a 482 en 2015, lo que representa un incremento del 39%, así mismo, hubo también más organismos e instituciones beneficiadas, pasando de 900 a 1.341 en este período (49 % más). Para el año 2015 se apoyaron 1.752 proyectos con una cofinanciación de \$39.555.

La participación por líneas, de 2011 a 2015, se expone en el gráfico siguiente. La línea con más proyectos apoyados es la 2, de realización de festivales, carnavales y fiestas tradicionales.

Gráfico 1. Número de proyectos apoyados por líneas temáticas



Fuente: Informe de Gestión 2011 A 2015

x. Principales aspectos a considerar en el modelo colombiano

Como se ha señalado anteriormente y en forma de resumen se puede señalar que este programa del Ministerio de Cultura de Colombia está estructurado en base a 8 líneas de postulación a las que solo pueden postular personas jurídicas y organizaciones. Destaca por su proceso de evaluación que privilegia un foco territorial, asegurando que cada territorio seleccione a los mejores proyectos que han sido postulados. El modelo colombiano ha mantenido una estructura estable en el tiempo, lo que ha facilitado la gestión interna y el proceso de postulación.

Las líneas de postulación son (estas se describen en mayor profundidad en la descripción del Fondo páginas más arriba):

- Línea 1. Lectura y escritura “Leer es mi cuento”, proyectos presentados por Bibliotecas públicas que hacen parte de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas coordinadas por la Biblioteca Nacional de Colombia o por Bibliotecas públicas que no hacen parte de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas.
- Línea 2. Actividades artísticas y culturales de duración limitada.
- Línea 3. Fortalecimiento de espacios culturales.
- Línea 4. Programas de formación artística y cultural.
- Línea 5. Emprendimiento cultural.
- Línea 6. Circulación artística a escala nacional.
- Línea 7. Fortalecimiento cultural a contextos poblacionales específicos.
- Línea 8. Igualdad de oportunidades culturales para las personas con discapacidad.

Ahora, con el fin de profundizar en las principales razones que están detrás de las decisiones programáticas a continuación se presentarán algunas de las más importantes razones que justifican el funcionamiento actual de postulación:

Líneas temáticas de postulación

Según lo expresado por la coordinadora del programa para la Concertación Cultural de Colombia, la definición de líneas temáticas se ha dado respondiendo a los comportamientos históricos relacionados con los contenidos de los proyectos que se presentan, y a las políticas y estrategias de los planes de desarrollo nacionales y políticas y lineamientos del Ministerio de Cultura.

De esta manera, se reconoce que el modelo responde a una evaluación histórica del Programa, respondiendo a las principales líneas que generalmente se postulan. Así la agrupación parece más bien una respuesta a los procesos de postulación pasados y a una coordinación con los ejes temáticos impulsados por cada administración del Consejo Cultural Colombiano.

Focalización

Uno de los principales criterios de focalización es territorial, ya que el Fondo busca como uno de sus principales puntos orientadores, financiar a todos los departamentos (regiones) del país. Así, el Fondo busca una repartición equitativa de los fondos entre

departamentos, abarcando a toda su realidad nacional. Aunque se reconoce que la repartición de montos se hace en consideración al peso que representa cada región al interior del país, así los montos se distribuyen en función de la densidad poblacional de cada departamento.

Según la opinión expresada por la Coordinadora del Programa, la agrupación por departamentos responde a:

- Presupuestalmente permite definir una cuota para cada uno de ellos.
- Evaluar proyectos agrupados geográficamente con contenidos y características particulares de cada región.

Así la decisión de diferenciar montos por departamentos, no es solo una cuestión económica, sino que también responde a una instancia que permite facilitar la etapa de evaluación de los proyectos presentados.

Alcances finales

Por último, en función de todo lo desarrollado sobre el funcionamiento del Fondo para la Concertación Cultural de Colombia, la coordinadora nos señala que:

Es importante señalar para el tema de organización del Programa Nacional de Concertación Cultural responde a una cobertura de país en donde se ofrecen posibilidades de cofinanciación en la ejecución de los proyectos que se presenten pero que son los proponentes los que priorizan los proyectos que van a postular, la definición de líneas y de áreas responde a los análisis de comportamientos anteriores, a las políticas de planes de desarrollo y de políticas institucionales y no se tienen en cuenta para la distribución de los recursos. Permite a los proponentes y al Programa en sí tener una clasificación temática y no se utilizan para hacer una priorización por territorio o por línea (Coordinadora Programa Nacional de Concertación Cultural Colombia).

2. MODELOS NACIONALES

a. Gestión de la Innovación en el Sector Público (GIP)

i. Principales características del fondo

A continuación, se presenta una tabla resumen con las principales características del GIP, destacando los principales temas que son útiles en la comparación con el Fondart.

Tabla 19. Principales características del fondo

Dimensiones del fondo	Definiciones
Institucionalidad que administra	Corfo a través del Laboratorio de Gobierno
Estructura	Su estructura es básica teniendo solo una línea de postulación
Tipo de financiamiento	Financiamiento del gobierno y cofinanciamiento de una institución pública con aporte pecuniario
Presupuesto	Presupuesto máximo de \$687.000.000 pesos chilenos, dependiendo del uso de los recursos de los programas
Cobertura	Nacional
Proceso de Concursabilidad	Por bases de concurso
Gestión de fondos	Entrega de fondos a beneficiario y existe cofinanciamiento del 30% de la institución pública.
Población Objetivo	Abierto a toda la población, orientado a personas jurídicas con o sin fines de lucro constituidas en Chile, especializadas en Gestión de la Innovación además de alianzas estratégicas.
Proyectos adjudicados o financiados	En 2015 se adjudicaron fondos a 10 servicios del Estado
Periodicidad	Una vez al año
Seguimiento	Periodo de acompañamiento de los proyecto de al menos 12 meses para apoyar durante el desarrollo del proyecto en la institución pública.
Evaluación	Consiste en tres etapas o filtros: admisibilidad, evaluación técnica y evaluación presencial.

ii. Institucionalidad administrativa

Como se menciona en las bases del concurso, la innovación se está convirtiendo cada vez más en un instrumento fundamental para mejorar la competitividad de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Se requiere de un entorno favorable que incentive el desarrollo de soluciones alternativas para fomentar la generación de innovación. El contexto actual indica que se ha fomentado y promovido la innovación para que las empresas hagan esto de manera permanente, dejando de lado las instituciones y los servicios públicos. Dado que el sector público y el sinnúmero de organizaciones que lo componen se enfrentan a constantes problemas por dinámicas inadecuadas para las problemáticas de hoy, es necesario fortalecer el desarrollo de innovación en este sector.

Durante 2013, InnovaChile de Corfo da inicio al primer concurso sobre “Gestión de la Innovación en el Sector Público” ejecutando 10 programas y así ha mantenido su trayectoria a lo largo de estos tres años de ejecución del fondo. Este es un fondo de Corfo orientado a apoyar el diseño e implementación de un sistema de gestión de la

innovación a nivel institucional. Plazo ejecución entre 12 y 14 meses, prorrogable hasta 6 meses.

A partir de 2015, la operación del GIP fue traspasada al Laboratorio de Gobierno, iniciativa creada en diciembre de 2014 como parte del Comité Corfo de Innovación Pública, mandatado para crear una nueva relación entre el Gobierno y la ciudadanía a través de desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación en servicios públicos centrados en las personas.⁴⁶

iii. Estructura

Este fondo cuenta con una estructura bastante básica donde no se escoge la modalidad, área o territorio al cual postular, sino que solo existe una opción como se muestra en la figura a continuación.

Tabla 20. Estructura del fondo

Fondo	División del Fondo	Líneas a postular	Modalidades dentro de cada línea
GIP	Solo un fondo nacional	Solo una línea disponible para postular	Sin modalidades internas

Fuente: Elaboración propia.

iv. Objetivos

El fondo cuenta con un objetivo general que consiste en “instalar una cultura y prácticas permanentes de innovación al interior de las instituciones públicas, permitiendo la generación e implementación de soluciones innovadoras que agreguen valor público a los servicios y productos que proveen”.⁴⁷

Para el fondo se consideran resultados e impactos esperados el que el este contribuya con un buen rango de proyectos que resuelven problemáticas de manera innovadora, tanto locales basadas en necesidades específicas de la institución pública, como nacionales con alto valor público. Se espera desarrollar capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para establecer iniciativas innovadoras dentro de las instituciones públicas, además de dejar instalados nuevos modelos que mejoren la eficiencia y la eficacia de gestión en la institución de procesos internos o servicios al público.

⁴⁶ Laboratorio de Gobierno, sitio web.

⁴⁷ Bases del concurso GIP 2015.

v. Presupuesto

El gobierno subsidia a los proyectos en un 70% del costo total del proyecto, mientras que se debe tener cofinanciamiento del 30% restante que debe ser aportado por la institución pública de la alianza y debe ser un aporte pecuniario. Cuentas financiadas incluyen recursos humanos, operaciones y *overhead*.

Además, se estima que el costo total del proyecto puede ser de hasta \$100 millones, por lo que el aporte máximo del subsidio corresponde a \$70.000.000. El presupuesto del año 2015 consistió en un máximo de \$70.000.000 en la mayoría de los programas, dependiendo algunos que solicitaron un monto inferior rondando los \$65 millones. El presupuesto total corresponde a \$687.000.000 pesos chilenos.

vi. Población objetivo

La población objetivo del concurso corresponde a personas jurídicas especializadas en gestión de la innovación, con o sin fines de lucro y que estén constituidas en Chile, además de la alianza que deban formar con una institución pública donde se enfoque el proyecto.

Las instituciones expertas en temas de gestión de la innovación deben tener capacidades humanas, técnicas, de gestión, tecnológicas, financieras y de infraestructura adecuada para desarrollar y ejecutar las actividades presentadas en el proyecto. Además, se podrán generar alianzas estratégicas con terceros que tengan que ver con las necesidades y el fin del proyecto.

Dentro de los beneficiarios finales del fondo se tiene a organizaciones y /o personas, tanto usuarias como beneficiarios o clientes de los beneficiarios atendidos (la institución pública). Es por esto que se tiene como objetivo último, generar el mayor impacto que se pueda en todos los sectores posiblemente mejorables de los servicios que serán sometidos al sistema de gestión de la innovación.

vii. Convocatoria

El proceso al cual se incurre para postular a proyectos Corfo se muestra en la ilustración a continuación.

Figura 4. Orientación ofrecida por el fondo



Fuente: Corfo.

En términos de capacitación, se ofrece que en caso de necesitar orientación antes de postular, se puede completar y enviar una Ficha de Perfil de Proyecto donde se entregará orientación al respecto para saber si el perfil de proyecto corresponde a InnovaChile, y qué hacer en caso de que no corresponda. El ejecutivo de orientación se considera un monitor del proceso preliminar al cual se puede optar.

Por otro lado, el meta proceso del GIP, instrumento que se utiliza desde 2015 y obedece un flujo lógico, consiste en la ilustración a continuación.

Figura 5. Meta proceso del GIP



Fuente: Bases del concurso GIP 2015.

En primer lugar, donde se resuelve la pregunta “¿Qué?”, se observan los antecedentes y es el estado del arte de la innovación en el sector público, luego las etapas 2 y 3 corresponden al “¿Por qué?” y consideran las actividades previas a la postulación tanto

la investigación preliminar como la formulación de un plan de trabajo. Luego se tiene la postulación y la adjudicación del proyecto, para finalmente, en las etapas 4, 5 y 6 definir el “¿Cómo y cuándo?” que consisten en actividades para proyectos adjudicados que se comienzan a ejecutar el proyecto en la institución pública y requieren de maduración y valoración y luego reformulación del plan de trabajo para su posterior implementación en el servicio o la institución pública.

viii. Evaluación

A continuación, se presenta una ilustración resumen del término de la postulación y la evaluación de los proyectos.

Figura 6. Postulación y evaluación de los fondos de Corfo



Fuente: Corfo.

Para la etapa de evaluación se determinan la etapa de cumplimiento de antecedentes y cumplimientos de requisitos de financiamiento para pasar a la evaluación del proyecto. En caso de no presentar los antecedentes necesarios (carta de la institución pública y de la institución experta, entre otros antecedentes), se eliminará del proceso. En segundo lugar, se realizará el análisis de cumplimiento de los requisitos de financiamiento, incluyendo el monto máximo de postulación y que el cofinanciamiento sea el adecuado. Si se supera esa barrera, se continúa en el proceso, de caso contrario se es eliminado inmediatamente sin posibilidad de apelar.

La etapa de cumplimiento de antecedentes y financiamiento es denominada como admisibilidad del proyecto, donde se exigen los requisitos legales, pudiendo solicitar durante el análisis aclaraciones o antecedentes adicionales requeridos. El postulante debe entregarlos dentro de un plazo de cinco días posterior a la solicitud de los antecedentes.

En caso de pasar ambas barreras de entrada, se continúa en el proceso y el proyecto será evaluado técnicamente de acuerdo a los criterios establecidos en las bases técnicas. Los criterios a evaluar corresponden a los siguientes e incluyen las categorías indicadas a continuación del criterio:

- Idoneidad de la entidad experta: modelo de la entidad experta; experiencia en el sector público; capacidades de los expertos; capital social.
- Idoneidad de la investigación preliminar: definiciones estratégicas de la institución pública; predisposición a la innovación; capacidades para la innovación; exploración sistémica y multijerárquica; necesidades de innovación.
- Idoneidad de la exploración de usuarios, mapa de *stakeholders*; necesidades y expectativas; percepción de los usuarios.
- Nivel de compromiso de la institución pública: compromiso autoridad máxima; equipo; presupuesto.
- Propuesta de valor que entrega el proyecto: valor agregado; impactos en usuarios; alineación estratégica.
- Calidad de la propuesta técnica: coherencia; interacción con usuarios; desarrollo interno; prototipos; sustentabilidad.
- Pertinencia del presupuesto solicitado: coherencia; diferencia de aportes.

Por otro lado, la evaluación técnica está compuesta por un equipo del Laboratorio de Gobierno que efectuará la evaluación del proyecto dentro de los siguientes 15 días posteriores al análisis de antecedentes legales. Se evaluará en función de los criterios específicos mencionados anteriormente. Se deberá cumplir con los requisitos de tener un mínimo de 60 puntos en la evaluación general, además de un puntaje mínimo del 60% del puntaje en cada uno de los criterios.

En caso de haber cumplido con ambos requisitos, se pasará a la siguiente etapa de la evaluación presencial. Dentro de los siguientes 10 días, dichos proyectos serán notificados y deberán presentar su proyecto frente al equipo evaluador. Este equipo será compuesto por el equipo técnico del Laboratorio, además del Presidente del Consejo Estratégico, o a quien este designe y el Director Ejecutivo del Laboratorio o a quien este designe. La presentación debe ser expuesta por un equipo mixto entre la entidad experta y la institución pública. Los criterios a evaluar son:

- Nivel de compromiso de la Institución Pública con el proyecto;
- Nivel de alineamiento entre la Institución Pública y la Entidad Experta;

- Nivel de coherencia entre el proyecto postulado y el proyecto presentado.⁴⁸

La escala corresponde a números del 1 al 5. Para la adjudicación del fondo se realizará un ranking de los proyectos y el Subcomité decidirá cuáles proyectos son finalmente adjudicados y financiados, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria del Laboratorio.

Luego de conversar con Juan Felipe López, Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno de Chile, se menciona que la etapa de evaluación presencial es creada para generar mayor cercanía con los postulantes, y además para forzar y fortalecer la alianza que se busca generar entre la entidad privada o experta y la institución pública, y que así desarrollen una mejor labor cuando se lleve a cabo el proyecto.

La decisión del Subcomité que apruebe o rechace los proyectos presentados a su consideración, se comunicará, de manera fundada, a los postulantes, dentro de los cinco días siguientes a la realización de la sesión respectiva del Subcomité.

ix. Ejecución y seguimiento

El Laboratorio se hace responsable de apoyar las iniciativas que instalen las prácticas innovación a largo plazo y dejen instaurada la cultura de modernización al interior de las instituciones públicas. Se determina que el periodo de acompañamiento es de al menos 12 meses, pero dependerá de la duración del proyecto.

Como se muestra en la imagen a continuación, la etapa de seguimiento consiste en la realización de informes de avance y final. Para cada uno de estos informes, un ejecutivo hará la revisión seguido por la visita a terreno del ejecutivo para corroborar la información presentada en el mismo. En caso de que se realicen observaciones en el informe, se deberá corregir y reenviar hasta que se obtenga la aprobación. Una vez que este sea aprobado, se procederá a entregar la cuota correspondiente y en el caso del informe final se cerrará el proyecto una vez pagadas las multas en caso de que existan.

⁴⁸ Bases del concurso GIP 2015.

Figura 7. Seguimiento y cierre ofrecido por Corfo



Fuente: Corfo

De acuerdo a Juan Felipe López,⁴⁹ Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno de Chile, se menciona que el sistema de seguimiento y monitoreo es necesario y que año a año se ejecuta de manera más precisa, buscando acompañar y guiar a las organizaciones adjudicadas a tener una apropiada realización del proyecto.

x. Proyectos adjudicados y financiados

El año 2013 se realiza el primer concurso del GIP, donde se ejecutan 10 programas, correspondientes a 10 servicios públicos distintos los cuales tienen como misión impactar a más de 24.000 funcionarios públicos. Se busca generar en esos funcionarios la incorporación de un sistema de gestión de la innovación presente a lo largo de la estructura de la organización.

Hasta el año 2015 se mantiene la estructura de escoger 10 programas. Entre las instituciones públicas escogidas se tienen las siguientes: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Instituto de Prevención Social, Consejo para la Transparencia, Municipalidad de Salamanca, Servicio de Salud Metropolitano Occidente, Municipalidad de Calama, Servicio Nacional de la Discapacidad, Municipalidad de Talcahuano, Municipalidad de El Bosque, y la Corporación de Asistencia Judicial de la región Metropolitana.

Las instituciones públicas —tras la primera versión del concurso— indicaron como principales fortalezas de la experiencia vivida en el GIP los siguientes puntos:⁵⁰

- Generación de una sensibilización transversal respecto de la relevancia de

⁴⁹ Juan Felipe López Egaña, Director Ejecutivo del Laboratorio de Gobierno de Chile. Entrevista presencial el jueves 14 de enero de 2016.

⁵⁰ Bases del concurso GIP 2015.

- generar cambios y replantear la forma tradicional de pensar y operar.
- Implementación de proyectos de innovación.
- Creación de Unidades de Innovación legitimadas por la autoridad del servicio.
- Identificación de soluciones a problemáticas que comúnmente no encontraban respuestas.
- Generación de redes con otras Instituciones y Entidades, permitiendo una transferencia de aprendizajes y errores.
- Equipos capacitados capaces de mantener procesos de innovación al interior de la Institución.
- Desarrollo de un Plan de Innovación específico para la Institución Pública.

b. Start-Up Chile

i. Principales características del fondo

A continuación, se presenta una tabla resumen con las principales características del programa Start- Up Chile, destacando los principales temas que son útiles en la comparación con el Fondart.

Tabla 21. Principales características del fondo

Dimensiones del Programa	Definiciones
Institucionalidad que administra	Corfo
Estructura	Depende de Corfo pero presenta un coordinador general
Tipo de financiamiento	Monetario. Asignación de monto
Presupuesto	Hasta 60 millones de pesos chilenos
Cobertura	Nacional e internacional
Proceso de Concursabilidad	Postulación vía web
Gestión de fondos.	Entrega de fondos a beneficiario
Población Objetivo	Emprendedores nacionales e internacionales. Empresas nuevas.
Proyectos adjudicados o financiados	1200 emprendedores
Periodicidad	Anual
Seguimiento	Durante la etapa de apoyo. Luego es una relación más distante.
Evaluación	Se efectúa con apoyo de una empresa externa y Corfo.

ii. Institucionalidad administrativa

Start-Up Chile es un programa Corfo que busca convertir a Chile en el polo de innovación y emprendimiento de América Latina. Para ello, en su primera etapa el programa se enfoca en atraer emprendedores de alto-potencial cuyos proyectos (*startups*) están en etapas tempranas para que vengan a Chile y utilicen al país como plataforma para salir al mundo. Con estas ideas/proyectos y sus pares chilenos, se trabaja en el fortalecimiento de un espacio colaborativo y diverso, y en conectar a esta zona local con los grandes polos de innovación del mundo.

En 2010 se llevó a cabo una versión piloto del programa que consideró a 22 *startups* de 14 países. El programa piloto de Start-Up Chile fue una iniciativa elaborada en forma conjunta entre el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, el Comité Innova Chile de Corfo y el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Se enmarcó dentro de las metas programáticas de desarrollo de la innovación y el emprendimiento en Chile. En particular la de promocionar a nuestro país en el extranjero para atraer o repatriar capital humano de clase mundial e incentivar la instalación en Chile de emprendimientos de alto potencial global.

La oferta es mostrar a Chile como un país plataforma, idóneo para iniciar emprendimientos. Los casos de éxito de emprendedores que inicien su empresa en Chile permitirán hacer crecer al programa y posicionar a nuestro país como el polo de innovación y emprendimiento en América Latina.

iii. Estructura

Este fondo cuenta con una estructura bastante básica donde no se escoge la modalidad o el territorio al cual postular, sino que solo existe una opción como se muestra en la figura a continuación.

Tabla 22. Estructura Start-Up Chile

Fondo	División del Fondo	Líneas a postular	Modalidades dentro de cada línea
Start-Up Chile	Solo un fondo nacional	Solo una línea disponible para postular	Sin modalidades internas.

Fuente: Elaboración propia.

iv. Objetivos

Dentro de los objetivos de Start-Up Chile se busca “retener a las compañías y talento extranjeros en Chile, para que tengan operaciones en el país y que las abran aquí”. Esto

se debe a que históricamente los proyectos ganadores han sido de un capital inferior, comparando a los proyectos que serán la prioridad de este año. Se busca ampliar los sectores de proyectos ganadores, tanto a ámbitos de *high tech* como energías renovables, proyectos de salud y educación, buscando que el potencial tecnológico se desarrolle en esas áreas.

Además, un nuevo objetivo de Start-Up Chile 2015 es expandirse a regiones, principalmente las con mayores habitantes por ahora.

v. Presupuesto

El programa entrega subsidio de financiamiento de hasta un 90% del costo total del programa, con un tope de \$20 millones de pesos chilenos por proyecto. La empresa beneficiaria deberá aportar con un 10% de los gastos. Además, el subsidio funciona bajo un sistema tanto de reembolsos como de anticipo.

Además, este programa ofrecerá visa de trabajo por un año al beneficiario del programa y a un equipo de hasta tres personas (beneficiario incluido), todos ellos presentados al programa durante el proceso de postulación.

En el caso de regiones, las empresas que decidan llevar sus emprendimientos a regiones recibirán cinco millones de pesos chilenos junto al subsidio inicial.

Además, aquellos *startups* que durante el programa de seis meses logren demostrar un buen avance, generación de ingresos, y demuestren la necesidad de conseguir más fondos para crecer en Chile y Latinoamérica, podrán optar a una segunda fase de financiamiento que llega hasta los \$60 millones de pesos chilenos. Este aporte equivaldrá al 70% del total, por lo que el 30% restante debe ser aportado por la empresa aceptada.

vi. Población objetivo

El Programa es abierto a chilenos y extranjeros. Enfocado en emprendedores en etapa temprana (proyectos no pueden estar constituidos como empresa hace más de dos años). Existiendo más de 50 países representados. Según las bases del concurso los beneficiarios deberán presentar las siguientes características y cumplir con los siguientes puntos durante la ejecución de sus proyectos:

- El beneficiario es el fundador de la empresa o proyecto que postula. Es una persona natural, será la única beneficiaria de la subvención para los gastos de la puesta en marcha.
- El capital asignado se distribuirá solo para el beneficiario.

- El beneficiario es la persona que aplica en el modelo oficial de solicitud y está obligado a permanecer en Chile por la totalidad de las 24 semanas del programa.
- Es un requisito legal que el beneficiario se dedica 100% de su tiempo a la puesta en marcha del proyecto.
- Al fundador se le permite tomar viajes de negocios, siempre y cuando sean relevantes para el desarrollo de su negocio. Esos viajes deben ser aprobados previamente por su ejecutivo de cuenta.
- El nombre del beneficiario debe aparecer en todas las compras que se presentan para su revisión monetaria.
- Él / ella es responsable de defender los derechos y obligaciones que se establecen en el Acuerdo de Subvención y es el partido legalmente responsable relativa a Corfo.

vii. Convocatoria

Uno de los aspectos más llamativos de este programa es su metodología de trabajo, ya que destaca por sobre el resto de las iniciativas de similares características. En Start-Up Chile, los programas pasan inicialmente por una primera selección donde se escogen las ideas con las cuales se trabajará durante un periodo de 6 meses. En este tiempo, los emprendedores o beneficiarios asisten a diversos cursos de especialización y apoyo para mejorar las características de sus proyectos, generando mejoras comparativas para una futura comercialización de sus productos.

Así, Start-Up Chile funciona como una “incubadora de proyectos” donde, durante el proceso de participación en el fondo, se apoya y ayuda a los beneficiarios para hacer de sus proyectos y/o propuestas más atractivas y mejor realizadas.

A continuación, se detalla la metodología del fondo paso por paso:⁵¹

- Pelotones: Son pequeños grupos de aproximadamente 8 a 10 empresas que se reúnen una vez por semana. Los pelotones ofrecen la oportunidad de recibir una rápida retroalimentación de sus compañeros y de aprovechar la experiencia de otros fundadores. Estos encuentros semanales también aumentan la rendición de cuentas y promueven el aprendizaje. Grupos pelotones serán formados en la etapa inicial.
- SUP Academia: Aprovecha el poder de la comunidad de Start-Up Chile mediante la identificación de talentos y la organización de talleres, charlas y otras experiencias de aprendizaje. Se considera que la comunidad es el mayor activo de

⁵¹ La información acá presentada es extraída de la página web del fondo: <http://www.startupchile.org>

Start-Up y SUP Academia encuentra su fuerza en los beneficiarios. Formación Pitch es una parte esencial del SUP Academia. Algunas personas son naturalmente dotadas, pero todos requieren práctica. Las sesiones de entrenamiento semanal Pitch son la oportunidad perfecta para modificar esas diapositivas, superar esos temores y dominar las habilidades de comunicación. Los que practican, a menudo aprenden a lanzar con fuerza y convicción.

- *Mentoring*: Los monitores del programa poseen gran talento y ganas de ayudar a crecer. La red de puesta en marcha de Chile se expande más allá de las fronteras de nuestro país con mentores en muchas partes del mundo. A los mentores no se les paga por sus contribuciones, pero lo hacen por el amor puro para la construcción de las empresas, la creación de valor y el impacto en el mundo.
- *Demo Day*: Aquí es donde se muestra de la impresionante y lo mejor. Aquí es donde nos conectamos nuestras empresas con los inversores en América Latina y el resto del mundo. Previa a Demo Day, las empresas deben calificar primero al pasar por el Día de tono, una oportunidad para lanzar a la comunidad de Start-Up Chile. Además, a su llegada al programa, se requiere que todas las empresas lancen su compañía en el Día Intro.

Finalmente, respecto a la postulación se efectúa una vez por año, para que así los seleccionados tengan 6 meses de trabajo en los talleres antes descritos. Para el caso del presente año, el proceso de solicitud se abrirá el 15 de marzo de 2016 y se cerrará el 04 de abril 2016. El siguiente lote - Generación 4- durará desde julio 2016 hasta julio 2017.

viii. Evaluación

La Gerencia de Emprendimiento evaluará las metodologías propuestas de acuerdo a los criterios establecidos en las bases con notas del 1 al 5. Hay dos rondas de evaluación. La primera de ellas se hace por YouNoodle y la segunda se hace por Corfo. YouNoodle es una *startup* con sede en Silicon Valley y que ayuda a Start-Up Chile al reunir un gran jurado: empresarios, académicos e inversores para evaluar las aplicaciones en base a los siguientes criterios:

- Equipo (peso: 50% - compuesto):
 - Beneficiario (líder del equipo - fundador de la *startup*) (peso: 30%).
 - La calidad del talento, los antecedentes, calificaciones, experiencia, logros, y el compromiso del fundador quién quedarse y vivir en Chile para el programa de 6 meses (15%).

- La calidad, el tamaño y el impacto de las redes y comunidades el beneficiario pertenece. (15%).
 - Los miembros del equipo (20%).
 - La calidad del talento, los antecedentes, calificaciones, experiencia, logros, y el compromiso de los miembros del equipo (10%).
 - La calidad, el tamaño y el impacto de las redes y comunidades de los miembros del equipo pertenecen (10%).
- Proyectos (peso: 50% - compuesto): factores de estrategia, de diferenciación y de innovación del producto / servicio pretendía:
- Problema / Solución (peso: 25%): la novedad - Validación - Diferenciación - Mentores - Impacto Global - Ventaja Competitiva - Ingresos Modelo.
 - Mercado (peso: 25%): Objetivo Consumidor - Tamaño del mercado - Competidores - Ir a la Estrategia para el mercado.

Los jueces puntuarán cada criterio en una escala de 1 a 5. Los proyectos serán luego pasó a Comité Corfo de Emprendimiento para la ronda de evaluación final.

El criterio de selección incluye 4 áreas diferentes:

- La tecnología y el nivel de innovación de la compañía en el mercado (25%)
- Tracción y escalabilidad de la Compañía en el mercado (25%)
- Plan de Negocios y resultados previstos (25%)
- Equipo y Colaboradores (25%)

El Comité de Emprendimiento de Corfo es el que toma la decisión final sobre las empresas aprobadas.

ix. Ejecución y seguimiento

Cada *startup* aceptada como participante de Start-Up Chile se compromete a organizar y colaborar en actividades de impacto social. Es importante aclarar que el programa Start-Up Chile no toma participación económica en las empresas que apoya y tampoco exige a los participantes radicarse en Chile más allá de seis meses porque se asegura que, durante su participación en el programa, cada *startup* comparta sus contactos y

conocimientos específicos con emprendedores locales y chilenos interesados en emprender.

Todo el rendimiento de emprendedores Start-Up Chile se mide durante su tiempo en el programa utilizando diversos indicadores. Estos incluyen la participación en eventos locales, presentando talleres sobre una experiencia particular, el aumento de capital local o internacional, y la contratación de talento. Aunque es importante señalar que el seguimiento se hace principalmente durante la etapa de apoyo al proyecto ya que una vez sale al mercado la relación con los beneficiarios se hace algo más lejana.

x. Proyectos financiados y resultados

En los últimos años se han aceptado más de 690 *startups* provenientes desde 65 países. Son en total más de 1200 emprendedores detrás de los proyectos. Capital otorgado durante estos años: USD \$24.094.000.

El objetivo del programa piloto y los posteriores concursos es principalmente en atraer y retener capital humano de clase mundial, incentivando la instalación en Chile de emprendimientos de alto potencial orientados a mercados globales.

Durante la realización del programa piloto el 2010, los proyectos fueron seleccionados por expertos en temas de nuevas empresas de Silicon Valley y un equipo de Innovación de Chile. Ambos centraron la selección en programas que tenían una mentalidad global y que sus empresas tenían potencial en todo el mundo.

El 2010 actuó como una fase piloto que derivó en los procesos de aplicación de 2011 con el objetivo de llevar a 300 nuevas empresas a Chile durante el primer año del programa. Así, para posteriormente tener 1.000 proyectos participando en el programa a finales de 2014.

El primer proceso de aplicación de 2011 trajo 87 *startups* a Chile desde más de 30 países, después de haber recibido 330 solicitudes. A su vez, durante el segundo proceso, fueron más de 650 los proyectos que aplicaron.

Todo el rendimiento de los emprendedores Start-Up Chile se mide durante todo el tiempo en el programa utilizando diversos indicadores. Estos incluyen la participación en eventos locales, presentando talleres sobre una experiencia particular, el aumento de capital local o internacional, y la contratación de talento.

Start-Up Chile ha ganado un impresionante reconocimiento internacional, siendo publicado en Forbes, The Economist, BusinessWeek, y TechCrunch (entre otros) y ha inspirado a otros gobiernos de todo el mundo, tales como los de Gran Bretaña, Grecia, Italia, Brasil, Jamaica y Perú, a tener programas similares, tal como es el caso de Startup América.

c. Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico, Fondef

i. Principales características del fondo

A continuación, se presenta una tabla resumen con las principales características del Fondef, destacando los principales temas que son útiles en la comparación con el Fondart.

Tabla 23. Principales características del fondo

Dimensiones del Programa	Definiciones
Institucionalidad que administra	Conicyt
Estructura	Presenta un coordinador general
Tipo de financiamiento	Monetario. Asignación de monto
Presupuesto	Hasta 150 millones de pesos chilenos
Cobertura	Nacional y en algunos casos regional
Proceso de concursabilidad	Postulación vía web
Gestión de fondos	Entrega de fondos a beneficiario y existe cofinanciamiento con otras entidades
Población Objetivo	Científicos nacionales
Proyectos adjudicados o financiados	Hasta el año 2013, 1.971 proyectos han sido adjudicados
Periodicidad	Anual
Seguimiento	Sí, vía plataforma web
Evaluación	La evaluación la efectúan científicos de alto prestigio seleccionados por Conicyt

Fuente: Elaboración propia.

ii. Institucionalidad administrativa

El Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondef) es un programa dependiente de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología (Conicyt). Este tiene como misión promover la vinculación y asociatividad entre instituciones de investigación, empresas y otras entidades, con el objetivo de desarrollar proyectos de investigación aplicada destinados a mejorar la competitividad del país y la calidad de vida de la población.

iii. Estructura

Fondef cuenta con diversos programas, ordenados según dos ejes: Regulares y Temáticos. Se puede ver en la figura a continuación los cuatro primeros programas

corresponden al eje de programas regulares mientras que el siguiente corresponde al eje temático. Más detalle de los programas se encuentra a continuación.

Tabla 24. Estructura del fondo

Fondo	División del fondo	Líneas a postular	Modalidades dentro de cada línea
Fondef	Solo un fondo Nacional	Programa IDeA	IDeA de Ciencia Aplicada
			IDeA de Investigación Tecnológica
		Programa Valorización de la Investigación en la Universidad (VIU)	No aplica
		Programa Fondef Regional	No aplica
		Programas Temáticos	Programa Hacia una Acuicultura Mundial (HUAM).
			Programa de Tecnologías de Información y Comunicación Efectivas para la Educación (TIC-EDU).
			Programa Marea Roja.
			Programa de I+D en Bioenergía.
		Programa de Alimentos Funcionales	

Fuente: Elaboración propia.

– Programas regulares

- Programa IDeA: Se lanzó el 2012 y consiste en el financiamiento de proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D) con alto contenido científico, cuyos resultados deben ser obtenidos, evaluados y validados en plazos breves de tiempo.
- Programa anual I+D: Concurso Anual de I+D. Este programa terminó el 2012, dando paso al Programa IDeA, pero mantiene el seguimiento de los proyectos adjudicados.
- Programa Valorización de la Investigación en la Universidad (VIU): Su propósito fue impulsar el emprendimiento desde la etapa universitaria basado en las tesis de los estudiantes.
- Programa Fondef Regional: Tiene por objeto contribuir al desarrollo científico, tecnológico y de innovación requerido por las regiones. Este Programa cuenta con recursos del Fondo de Innovación para la Competitividad Regional.

– Programas temáticos⁵²

Buscan resolver desafíos nacionales en un sector determinado, a fin de lograr la consolidación de masa crítica y proyección internacional.

- Programa Hacia una Acuicultura Mundial (HUAM).
- Programa de Tecnologías de Información y Comunicación Efectivas para la Educación (TIC- EDU).
- Programa Marea Roja.
- Programa de I+D en Bioenergía.
- Programa de Alimentos Funcionales.

De esta manera, Fondef se estructura a partir de dos líneas de acción principales de apoyo a la I+D con un enfoque horizontal (no sectorial). La primera de apoyo a proyectos de I+D aplicada, cuyos resultados tienen la finalidad de generar impactos económicos y/o sociales en áreas definidas por los mismos proyectos –que corresponde al Programa IDeA– y la segunda, de apoyo a la generación de capacidades de emprendimiento e innovación en tesis de pregrado y posgrado (VIU). Adicionalmente, se han llamado a diversos concursos regionales y en áreas temáticas específicas definidas por el programa.

A continuación, describiremos los programas regulares:

– Programa anual I+D

Desde 1991, Fondef ha fortalecido y aprovechado las capacidades científicas y tecnológicas de universidades, institutos tecnológicos y demás organizaciones orientadas a la investigación, para incrementar la competitividad de la economía nacional y contribuir a mejorar la calidad de vida de todos los chilenos y chilenas.

Como fue antes mencionado, este programa terminó el 2012, dando paso al Programa IDeA, pero se mantiene el seguimiento de los proyectos adjudicados.

Este fondo entregaba financiamiento a institutos de investigación y desarrollo, universidades, y a otras organizaciones sin fines de lucro, denominadas como las instituciones beneficiarias principales, las cuales coinvertían junto a empresas. Para la entrega de financiamiento se realizaba el Concurso Nacional de Investigación y Desarrollo mediante un llamado público anual.

⁵² Para efectos de este estudio los programas temáticos no son de relevancia, ya que su tamaño es menor y su funcionamiento es más aislado. Por ello, en esta sección sólo nos concentraremos en describir los programas regulares de Fondef.

El Programa de I+D de Fondef financiaba proyectos en áreas que evolucionaron desde las seis áreas iniciales con las que se creó Fondef. De esta manera, se logró ampliar la cobertura de acción y se produjo una respuesta a las necesidades del país. Estas áreas han sido generadas a partir de tres criterios esenciales:

- Aquellas que han sido las bases tradicionales de la economía chilena (como es el caso de recursos naturales).
- Aquellas de alto dinamismo en la construcción de valor (como TIC y manufactura).
- Aquellas de alto impacto social (salud y educación).

Las áreas son las siguientes:

- Agropecuaria
- Forestal
- Informática (tecnologías de la información y comunicaciones)
- Manufactura
- Minería
- Pesca y acuicultura
- Salud (tratamientos clínicos y preventivos)
- Agua y energía
- Educación (instrumentos y procesos educacionales)
- Infraestructura.

No obstante, este programa hoy no se encuentra en funcionamiento, se le da el paso al programa IDeA, programa central en la oferta de recursos destinados por Conicyt.

– Programa IDeA

Este programa será analizado en mayor detalle pues corresponde al programa con mayor cobertura, además de ser el que tiene los mayores montos y la mayor cantidad de financiamiento. Este es el programa más destacado de Fondef, además de ser el más conocido y relevante por la población.

Las dos modalidades del programa y sus respectivos objetivos son los siguientes:

- IDeA de Ciencia Aplicada: “Apoyar proyectos de investigación científica y tecnológica que planteen una hipótesis científica que sustente la obtención de resultados que alcancen un nivel de prueba de concepto, modelo o prototipo evaluados en condiciones de laboratorio o pequeña escala.”
- IDeA de Investigación Tecnológica: “Apoyar financieramente proyectos de investigación científica y tecnológica que, partiendo de un resultado inicial previamente validado a nivel de prueba de concepto, modelo o prototipo, en condiciones de pequeña escala o laboratorio, puedan llevarlo a un resultado de investigación aplicable evaluado en condiciones más cercanas a la aplicación definida. Es esencial que la prueba de concepto, modelo o prototipo haya sido validada en una investigación previa financiada con recursos públicos o privados del país.”

Los proyectos apoyados por este instrumento pueden estar orientados a generar innovaciones “con impacto en los mercados” (proyectos precompetitivos) o destinadas “al beneficio de la comunidad chilena o de sectores importantes de ella y que además no puedan ser apropiables por agentes individuales” (proyectos de interés público).

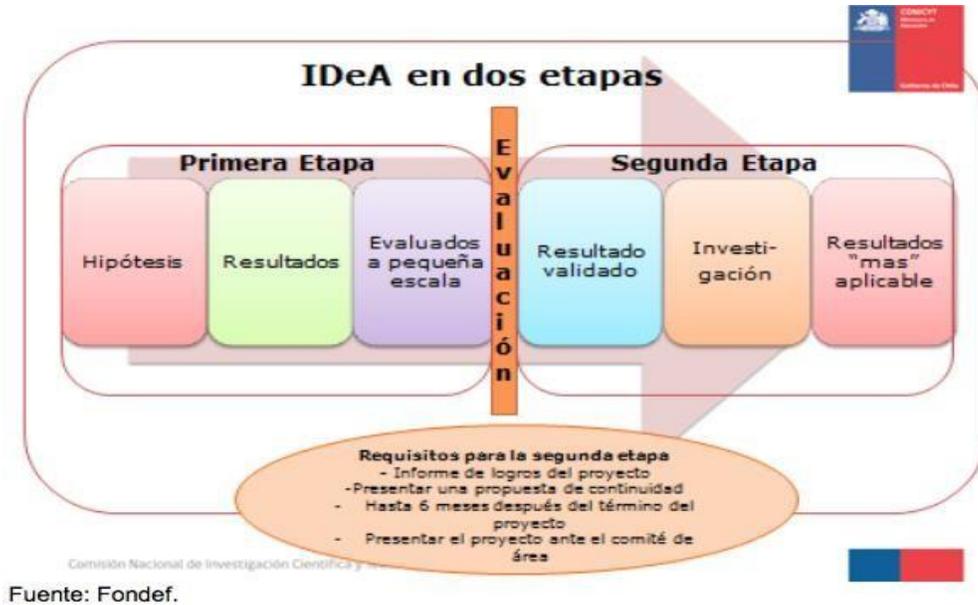
De esta manera, Fondef divide el programa IDeA en dos concursos diseñados en forma complementaria, donde cada uno apoya etapas consecutivas del proceso de investigación y desarrollo tecnológico: una primera etapa (Ciencia Aplicada) donde se debe validar una hipótesis científica en condiciones controladas o de laboratorio, alcanzando al menos una prueba de concepto, modelo o prototipo a pequeña escala; y una segunda etapa (Investigación Tecnológica), que busca avanzar hacia el desarrollo de un prototipo validado en condiciones menos controladas. Es decir, las actividades que promueve el instrumento se concentran en resolver incrementalmente la incertidumbre tecnológica, y si los resultados esperados para la primera etapa no se logran, se interrumpe el proceso, acotándose así los costos de fallar.

Adicionalmente, con el objetivo de asegurar la pertinencia de la investigación y la posterior transferencia de sus resultados, el programa IDeA promueve la progresiva incorporación de entidades asociadas a los proyectos. Estas pueden ser empresas, entidades sin fines de lucro o instituciones públicas, que puedan estar interesadas en producir, masificar o comercializar estos resultados.

En la actualidad –y a partir del año 2014– el programa opera tanto mediante un concurso público en dos etapas sucesivas como mediante un concurso público para el ingreso directo a la etapa de Investigación Tecnológica. Este rediseño, que facilita la continuidad de los proyectos entre etapas sucesivas, busca además

disminuir los costos de transacción asociados a cada postulación, que en muchos casos atentan contra la estabilidad de los equipos de investigación. Esto se debe al tiempo que puede transcurrir entre la finalización de un proyecto y la postulación e inicio del siguiente. En la figura a continuación se presenta el detalle de las dos etapas.

Figura 8. IDeA en dos etapas



Las entidades beneficiarias elegibles en ambas etapas deben ser instituciones dedicadas a la investigación científico-tecnológica, en cuyos estatutos se especifique que tienen como objetivo la realización de actividades de investigación y de desarrollo y/o transferencia tecnológica. En el caso de los proyectos presentados por más de una institución beneficiaria, una de ellas debe asumir el rol de institución principal, cuya función es la de coordinar a las beneficiarias que participen en el proyecto.

En los proyectos de Ciencia Aplicada se establece que los proyectos presentados deben contar con la expresión de interés de al menos una empresa u otras entidades (denominadas "interesadas") que contribuyan a la ejecución del proyecto y aseguren la transferencia de sus resultados.

iv. Objetivos

El objetivo del Programa IDeA es "apoyar financieramente la ejecución de proyectos de

investigación científica y tecnológica, con potencial impacto económico y/o social, cuyos resultados sean obtenidos, evaluados y validados en plazos breves”.

v. Presupuesto

En la etapa de Ciencia Aplicada el plazo máximo de ejecución de los proyectos es de 24 meses y el monto máximo de subsidio a entregar por Conicyt es de hasta 80% del costo total del proyecto, con un límite máximo de 150 millones de pesos. En la etapa de Investigación Tecnológica y para los proyectos que postulen como continuidad de un proyecto de Ciencia Aplicada, el plazo máximo de ejecución es de 24 meses y el monto máximo es de hasta 70% del costo total del proyecto, con un límite máximo de 150 millones de pesos.

vi. Población objetivo

El fondo está destinado a científicos e investigadores nacionales de alta capacidad técnica que presenten proyectos que se efectúen en áreas de investigación científica y/o tecnológica. Se busca potenciar espacios de investigación que de otra forma no se podrían financiar por el alto costo de su ejecución.

vii. Convocatoria

El Programa IDeA de Fondef opera con la modalidad de concursos públicos regulares que se convocan al menos una vez al año.

La convocatoria al concurso se realiza a través de un diario de circulación nacional y la postulación se realiza mediante el Sistema de Postulación en Línea de Conicyt. El período para la formulación de los proyectos es usualmente de 2 meses a contar de la fecha de convocatoria.

viii. Evaluación

Los criterios de evaluación de los proyectos se dividen en tres categorías que se repiten en ambos instrumentos. Sin embargo, en las distintas etapas varía su respectiva definición y ponderación:

Los criterios o capítulos de evaluación en Ciencia Aplicada consideran el contenido científico y tecnológico, las capacidades y gestión y el impacto potencial económico-social. A continuación, se desarrolla cada capítulo de manera detalla:

- Contenido científico y tecnológico: incorpora variables como relevancia del

problema, solución propuesta, calidad de hipótesis y estado del arte, resultados y sus hitos, entre otros.

- Capacidades y gestión: calidad de la programación y de la organización de las actividades, coherencia del presupuesto, calidad del equipo, pertinencia y participación de otras entidades, entre otros.
- Impacto potencial económico-social: identificación del producto y descripción del mercado, descripción comparativa de la situación actual, con énfasis en las ventajas competitivas del proyecto, presentación de un modelo de negocios.

Los criterios o capítulos de evaluación en Investigación Tecnológica consideran los mismos criterios, pero el detalle difiere. Ese detalle se encuentra a continuación:

- Contenido científico y tecnológico: especificación y nivel de validación de resultados obtenidos previamente y el que se logrará implementar en el proyecto; calidad de hipótesis y metodologías para lograr el resultado del proyecto; calidad de la revisión del estado del arte (bibliografía) que incluya desarrollos de las principales instituciones mundiales en el tema.
- Capacidades y gestión: coherencia del presupuesto con la propuesta; capacidad, experiencia y disponibilidad del equipo de trabajo; pertinencia e involucramiento de otras instituciones y expertos participantes en el proyecto.
- Impacto potencial económico-social:
 - En proyectos de interés público se evalúa la descripción del producto, servicio o proceso que se busca desarrollar, incluyendo la identificación y caracterización del destinatario, de los resultados alcanzados o futuros productos y a quiénes se transferirán; la identificación del costo-beneficio y externalidades; la pertinencia y compromiso del mandante y otras asociadas, y la viabilidad de la estrategia de transferencia del producto o servicio, así como la descripción del modelo de negocios.
 - En los proyectos precompetitivos se evalúa la identificación del producto y descripción del mercado objetivo; la descripción de la adicionalidad de los resultados respecto a la situación actual (sin proyecto), incluyendo la identificación del costo-beneficio (costos a nivel país, beneficios sociales y externalidades); la pertinencia y compromiso de entidades asociadas; y la descripción de una estrategia de transferencia tecnológica que incluya protección de resultados y definición del modelo de negocios, así como el posible encadenamiento futuro.

El puntaje de evaluación final del proyecto se calcula como el promedio

ponderado de los capítulos evaluados. En el caso de Ciencia Aplicada la ponderación es de 50% capítulo A, 35% capítulo B y 15% capítulo C, mientras que para Investigación Tecnológica la ponderación corresponde a 50% capítulo A, 25% capítulo B y 25% capítulo C.

Los proyectos elegibles son evaluados por Comités de Área integrados por al menos tres profesionales de alta calificación, experiencia y reconocimiento en los ámbitos científico, tecnológico y/o de negocios en un área o sector específico de la economía, pudiendo incorporar evaluadores externos. La lista de panelistas es pública y puede ser consultada en el sitio web de Fondef.

Cada Comité de Área emite un informe de consenso sobre cada proyecto evaluado, incluyendo los comentarios consensuados que justifican las notas asignadas a cada capítulo. Adicionalmente, Fondef puede llamar a los postulantes a realizar una presentación presencial de su propuesta ante el respectivo Comité de Evaluación.

Una vez terminado el proceso de evaluación, se presentan los resultados de las evaluaciones, así como el ranking de los proyectos sugeridos para aprobación. Con base en los antecedentes recibidos, el Consejo Asesor de Fondef recomienda a Conicyt los proyectos que, a su juicio, deben recibir financiamiento y elabora una lista de espera de los proyectos no adjudicados que tengan los mejores puntajes de evaluación.

ix. Ejecución y seguimiento

Conicyt suscribe un convenio con la entidad o entidades beneficiarias de los proyectos adjudicados, donde se establecen los derechos y deberes de las partes.

Para la ejecución de los proyectos se debe constituir un Comité Directivo, integrado por un representante de la o las instituciones beneficiarias y uno de cada empresa u otra entidad participante, nombrados por sus respectivos representantes legales. Entre sus funciones está proponer a sus representados y a la Dirección Ejecutiva de Fondef nuevas orientaciones estratégicas del proyecto, facilitar la obtención de los recursos comprometidos y, si fuere necesario, comprometer y obtener recursos adicionales y pedir cuentas al director del proyecto.

El seguimiento y control de los proyectos se realiza mediante una plataforma computacional de acceso restringido destinada para ello. Este proceso considera aspectos tales como: logro de hitos de avance y de resultados; vigencia científica-tecnológica; vigencia económico-social; efectiva participación y realización de aportes de las empresas y de otras entidades asociadas al proyecto; y documentación financiera y contable del uso de recursos.

x. Resultados

A la fecha, el Programa IDeA de Fondef ha realizado seis convocatorias a concurso: dos en la Línea de Ciencia Aplicada, tres en la Línea de Investigación Tecnológica, y una en dos etapas.

Desde el año 2007 al 2013 se han presentado 1971 proyectos, de los cuales se han adjudicado un total de 365 proyectos, dejando así, un promedio de adjudicación del 18,5%.

xi. Fondef Regional

Desde el año 2008 Conicyt incluyó a Fondef dentro de su oferta de instrumentos que pone a disposición de las regiones. Para su funcionamiento, cada región debe manifestar su interés de participar en el programa, pues de lo contrario no serán incorporadas.

El Programa Regional de Conicyt tiene como misión fomentar la actividad científica y tecnológica para la innovación regional, a través de la instalación, fortalecimiento y coordinación de la base científico-tecnológica y del capital humano avanzado en regiones, en sintonía con las prioridades y necesidades regionales y nacionales, en forma articulada con Corfo y Subdere. A su vez, tiene como responsabilidad coordinar las relaciones entre los Gobiernos Regionales (GORES) y Conicyt, a través de sus diferentes programas e instrumentos para lograr una asignación de los recursos del FIC-R (Fondo de Innovación para la Competitividad) a través de Conicyt que satisfaga efectivamente los objetivos y requerimientos de las regiones.

Esta convocatoria cuenta con muchas similitudes al antiguo concurso regular I+A y por ello no se describe su funcionamiento en este apartado, ya que, para efectos de postulación, evaluación, selección de proyectos y seguimiento, es similar a las características antes descritas en el programa.

El primer llamado se realizó a fines de Julio del 2009 para cinco regiones, quienes explicitaron sus prioridades temáticas. El segundo llamado se realizó el 28 de septiembre. El tercer llamado se realizó en Junio del 2010 para seis regiones.⁵³

d. Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart)

A continuación, se presenta una tabla resumen con las principales características del fondo Nacional de las Artes, destacando los principales temas que son útiles en la comparación con los restantes fondos internacionales de arte.

⁵³ No se encontraron datos actualizados para el 2015.

Tabla 25. Principales características del fondo

Dimensiones del Programa	Definiciones
Institucionalidad que administra	Consejo Nacional de las Artes y la Cultura (CNCA)
Estructura	El Fondo depende directamente de la Subsecretaría, la cual reporta directamente al Director del consejo, el cual tiene grado Ministerial. Se divide en Fondart Nacional y Regional.
Tipo de financiamiento	Monetario. Asignación directa.
Presupuesto	Varía de línea a línea. Fondart Nacional el año 2015 se distribuyeron en total \$18.9925 millones.
Cobertura	Nacional y Regional
Proceso de Concursabilidad	Por bases de concurso. Abierto a artistas y organizaciones con y sin fines de lucro.
Gestión de fondos.	Gestionados por el CNCA
Población Objetivo	Artistas con o sin trayectoria. Organizaciones culturales con y sin fines de lucro.
Proyectos adjudicados o financiados	El año 2015 se adjudicaron 244 proyectos en Fondart Nacional y 610 en Fondart Regional.
Periodicidad	Anual. Algunas líneas de concurso se ejecutan a través de ventanilla abierta.
Seguimiento	Se efectúa por supervisor asignado a cada proyecto adjudicado. El responsable de efectuar seguimiento son las direcciones regionales del Consejo.
Evaluación	Doble instancia de evaluación, inicialmente por una comisión de evaluadores los cuales filtran proyectos que pasan a la instancia de un jurado que finalmente adjudica.

La Ley nº 19.891 que crea el CNCA tiene entre muchos otros objetivos, apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, la conservación y la participación de la sociedad a valorar nuestro patrimonio. En este contexto, el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes-Fondart tiene como objetivo financiar total o parcialmente proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, difusión y conservación de las artes y el patrimonio cultural en sus diversas manifestaciones. Este fondo aborda una variada gama de manifestaciones culturales a través de sus líneas de financiamiento tales como; el fomento a la artesanía, las artes y el fortalecimiento del mercado, el desarrollo cultural regional, la formación e investigación, el mejoramiento de infraestructura cultural, la preservación de culturas indígenas, y la conservación y difusión del patrimonio. A través de convocatorias se llama a la sociedad a participar en un proceso definido bajo normas y formularios contenidos en las bases del concurso.

i. Institucionalidad administrativa

La institucionalidad cultural de nuestro país ha crecido albergada en el Ministerio de Educación, y está en la actualidad compuesta por tres organismos principales: La

Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (Dibam), el Consejo de Monumentos Nacionales (CMN) y, finalmente, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) que vino a reemplazar las funciones que ejercían la División de Cultura del Ministerio de Educación, y el Departamento de Cultura del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, situándose como el sucesor legal de dichos organismos.

El CNCA es un servicio público autónomo, descentralizado y territorialmente desconcentrado, con personalidad jurídica y patrimonio propio que se vincula directamente con el Presidente de la República, y cuyo Presidente (jefe de servicio) tiene rango de Ministro de Estado.

El Fondo es administrado y supervisado por el CNCA, órgano que mediante un concurso público entrega recursos a los proyectos seleccionados. El Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes- Fondart tiene por objeto: “financiar, total o parcialmente, proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, difusión y conservación de las artes y el patrimonio cultural”

El Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes está constituido por recursos entregados año a año en la Ley de Presupuestos del sector público, con los que se espera propiciar un desarrollo cultural armónico y equitativo entre las Regiones.

Las instituciones y actores involucrados en la ejecución del Programa son:

- El Directorio Nacional del CNCA, define la asignación de recursos disponibles en el ámbito nacional y regional; además, revisa las bases de concurso y criterios de evaluación y designa a los Comités de Especialistas, la Comisión de Becas, y los jurados que intervienen en la selección y adjudicación de recursos a proyectos.
- Los Consejos Regionales de Cultura definen la asignación de los recursos disponibles por línea en el ámbito regional.
- Los Comités Consultivos (a nivel nacional y regional) proponen evaluadores y jurados al Directorio Nacional del CNCA.
- Los evaluadores (internos) se encargan de analizar y evaluar a los proyectos admisibles, para su posterior selección.
- Los Jurados externos a la institución (a nivel nacional y regional), seleccionan los proyectos ganadores
- Los encargados de los proyectos seleccionados son responsables de su ejecución.

Las áreas que financia son las siguientes:

- Fomento de las Artes: se aceptan proyectos de creación, producción y difusión artística en música, teatro, danza, artes visuales, audiovisuales y otras disciplinas artísticas.
- Desarrollo Cultural Regional: dentro de esta línea se financian proyectos de difusión y formación artística, de rescate y difusión de manifestaciones culturales tradicionales y locales, de eventos y programas culturales.
- Conservación y Difusión del Patrimonio Cultural: se destinan ayudas a realizar iniciativas de conservación, recuperación y difusión de bienes patrimoniales intangibles y tangibles.
- Desarrollo de las Culturas Indígenas: para proyectos de investigación, rescate, preservación y difusión de las distintas culturas indígenas del país. El Directorio, en conjunto con la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena establecerá la reglamentación de dichos concursos.
- Desarrollo de Infraestructura Cultural: dentro de esta línea se financian proyectos de construcción, reparación, adecuación y equipamiento de infraestructura cultural.
- Becas y Pasantías: en esta línea se financian proyectos para el perfeccionamiento de personas en el ámbito de la formación y creación artística, el patrimonio cultural y la gestión cultural, cuyo objetivo sea capacitar y especializar a los ganadores en instituciones nacionales o extranjeras de reconocido prestigio.

ii. Objetivos

El objetivo general planteado por el Fondo es “Contribuir al desarrollo de las Artes y la Cultura del país”. Siendo su principal propósito “Incrementar y/o diversificar la oferta de bienes y servicios artísticos y culturales de calidad, producidos por artistas y agentes culturales aportando a un desarrollo armónico y equitativo entre las regiones, provincias y comunas del país”.

El Fondo comprende disciplinas artísticas que no constituyen Industria Cultural en el país: Teatro, Danza, Artes Visuales, Fotografía, Artes Circenses, a diferencia de las que sí lo son, a saber: Libro, Música y Audiovisual, las que cuentan con sus respectivos fondos sectoriales al alero de los Consejos sectoriales y del CNCA, tanto a nivel nacional como regional.

Además, comprende líneas regionales de fomento a la producción, conservación, promoción y difusión de la actividad cultural local, el patrimonio material e inmaterial, la cultura de los pueblos indígenas y la infraestructura cultural.

El programa Fondart se origina como un instrumento de financiamiento público y

concurable para proyectos de creación artística y desarrollo cultural. Se enmarca en el propósito más amplio del Estado, de estimular la creación artística y la protección e incremento del patrimonio cultural de la Nación (art. 19, nº 10, D.O., 24/10/1980, Constitución Política de la República de Chile).

De acuerdo a la definición de la finalidad del programa —contribuir al desarrollo de las artes y la cultura— como resultado se espera aportar a la producción de bienes simbólicos para la construcción de sentidos de identidad y pertenencia nacional, aspecto fundamental para el desarrollo de la ciudadanía, la cohesión y la convivencia en sociedad.

iii. Líneas de Concurso

El Fondo actualmente cuenta con siete líneas de concurso, las cuales son:

– Becas y Pasantías

Esta línea de concurso tiene por objetivo entregar financiamiento total o parcial para proyectos personas naturales en ámbitos de la formación, la creación artística, el patrimonio y la gestión cultural para la realización de cursos de especialización, pos títulos, diplomados, pasantías y residencias y estudios de postgrado en Chile y en el extranjero, que contribuyan a mejorar las capacidades profesionales y técnicas e instalar competencias laborales en los artistas, cultores y mediadores de las disciplinas artísticas y ámbitos culturales del Fondart.

Esta línea cuenta con un presupuesto total estimado de recursos de \$600.000.000 (seiscientos millones de pesos chilenos). Del total estimado, esta línea se divide en dos diferentes convocatorias las cuales tienen la siguiente distribución de recursos:

- Primera Convocatoria: \$350.000.000 (trescientos cincuenta millones de pesos chilenos). En caso que existan remanentes de este primer periodo, estos serán traspasados para la segunda convocatoria.
- Segunda Convocatoria: \$250.000.000 (doscientos cincuenta millones de pesos chilenos). De esta manera, de los referidos recursos, la suma de \$400.000.000 (cuatrocientos millones de pesos chilenos), corresponden para el financiamiento total o parcial de proyectos seleccionados y respecto de los cuales se suscriba el correspondiente Convenio de Ejecución.

Los recursos aprobados para esta convocatoria se encuentran sujetos a disponibilidad presupuestaria. El monto máximo financiado por el CNCA para

cada proyecto presentado a esta línea es de \$20.000.000 (veinte millones de pesos chilenos).

En cuanto al monto máximo mensual por manutención del postulante, este será el monto máximo mensual establecido para el becario por el Decreto Supremo N° 664 de 2008, del Ministerio de Educación, con sus modificaciones, que establece normas sobre el Otorgamiento de becas del Programa Becas Bicentenario de Postgrado (Becas Chile). No se financia manutención de cónyuge e hijos del becario.

Los proyectos postulados a la línea no podrán superar los 24 meses de duración para su ejecución.

– Fomento de la Arquitectura

Esta línea de concurso tiene por objetivo entregar financiamiento total o parcial a proyectos de arquitectura que tengan impacto público y aporten al desarrollo cultural del país. Se incluye también propuesta destinada a la difusión e investigación disciplinaria. No se considerarán proyectos correspondientes a materias, relativas al Fondo de Fomento Audiovisual; al Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura y al Fondo para el Fomento de la Música Nacional.

Las modalidades comprendidas en esta línea son:

- Modalidad de Concurso de Arquitectura: esta modalidad tiene por objeto entregar financiamiento parcial a proyectos de realización de concursos de anteproyectos de arquitectura o urbanismo, que tengan impacto público y aporten al desarrollo cultural del país.
- Modalidad de Investigación: esta modalidad tiene por objeto otorgar financiamiento total o parcial para proyectos de investigación teórica y desde la práctica disciplinar y estudios vinculados a la arquitectura o urbanismo con relevancia nacional, que consideren una difusión coherente con la propuesta.
- Modalidad de Difusión: esta modalidad tiene por objeto otorgar financiamiento parcial para proyectos de difusión artística y cultural de la arquitectura o urbanismo en medios de comunicación, espacios expositivos o públicos, mercados de comercialización o circuitos de exhibición de alcance nacional que sean relevantes para el fomento de la disciplina.

Podrán postular a cada una de las modalidades de esta esta línea:

- Modalidad de Concurso de Arquitectura: Personas jurídicas chilenas de derecho público o privado, con o sin fines de lucro. Quedan expresamente excluidas las sociedades de hecho.
- Modalidad de Investigación: Personas naturales de nacionalidad chilena o extranjeros con cédula de identidad otorgada por el Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile, que sean mayores de 18 años. Personas jurídicas chilenas de derecho público o privado, con o sin fines de lucro. Quedan expresamente excluidas las sociedades de hecho.
- Modalidad de Difusión: Personas naturales de nacionalidad chilena o extranjeros con cédula de identidad otorgada por el Servicio de Registro Civil e Identificación de Chile, que sean mayores de 18 años. Personas jurídicas chilenas de derecho público o privado, con o sin fines de lucro. Quedan expresamente excluidas las sociedades de hecho.

Esta línea cuenta con un presupuesto total estimado de recursos de \$300.000.000 (trescientos millones de pesos chilenos).

Del total estimado, las modalidades de la presente línea tendrán la siguiente distribución de recursos:

- Modalidad de Concursos de Arquitectura: \$100.000.000 (cien millones de pesos chilenos).
- Modalidad de Investigación: \$100.000.000 (cien millones de pesos chilenos).
- Modalidad de Difusión: \$100.000.000 (cien millones de pesos chilenos).

El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta línea es de \$30.000.000 (treinta millones de pesos chilenos).

Los proyectos postulados a la línea no podrán superar los 12 meses de duración para su ejecución.

– Fomento a la Artesanía

Esta línea de concurso tiene por objeto entregar financiamiento total o parcial para proyectos de fomento a la artesanía, que aporten al perfeccionamiento autoral en la disciplina favoreciendo el desarrollo creativo desde lo tradicional o lo contemporáneo. Las propuestas pueden considerar iniciativas que incluyan la investigación, creación, producción y/o difusión y que sean relevantes para el

desarrollo de la disciplina en el país, de sus artistas, mediadores y públicos. Podrán postular artesanos, organizaciones, universidades o grupos creativos multidisciplinarios entre otros.

Esta línea cuenta con un presupuesto total estimado de recursos de \$300.000.000 (trescientos millones de pesos chilenos). El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta línea es de \$30.000.000 (treinta millones de pesos chilenos).

Los proyectos postulados a la línea no podrán superar los 12 meses de duración para su ejecución.

– Fomento al Diseño

Esta línea de concurso tiene por objetivo entregar financiamiento total o parcial para proyectos enfocados al desarrollo de productos, bienes y servicios de significación cultural, que pueden incluir la investigación y la difusión cultural, vinculados a los ámbitos y disciplinas que financia el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes, que aporten innovación y/o generación de valor desde el ámbito disciplinar del diseño.

Se entiende por Diseño toda actividad creativa, mediante la cual el proyecto original, sea un objeto u obra, otorgue soluciones funcionales, investigativas y/o comunicacionales a problemas y necesidades en diversas áreas del quehacer humano. Se entienden como áreas de esta disciplina los siguientes ámbitos: gráfico, industrial, productos, vestuario e indumentaria, ilustración y servicios.

Esta línea cuenta con un presupuesto total estimado de recursos de \$300.000.000 (trescientos millones de pesos chilenos),

El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta línea es de \$20.000.000 (veinte millones de pesos chilenos).

Los proyectos postulados a la línea no podrán superar los 12 meses de duración para su ejecución.

– Fomento a las Artes Escénicas

Esta línea de concurso tiene por objetivo el financiamiento total o parcial de proyectos que contribuyan al fomento de las artes escénicas del país para las disciplinas del teatro, la danza, las artes circenses y el folclor. Las propuestas pueden considerar iniciativas que incluyan la investigación, creación, producción

y/o difusión y que sean relevantes para el desarrollo de la disciplina, de sus artistas, mediadores y públicos.

Las modalidades comprendidas en esta línea son:

- Modalidad de Fomento a las Artes Escénicas: ofrece financiamiento total o parcial de proyectos que contribuyan al fomento de las artes escénicas del país para las disciplinas del teatro, la danza, las artes circenses y el folclore. Las propuestas pueden considerar iniciativas que incluyan la investigación, creación, producción y/o difusión nacional y que sean relevantes para el desarrollo de la disciplina, de sus artistas, mediadores y públicos.
- Modalidad de Creación de Trayectoria: ofrece financiamiento total o parcial para proyectos presentados por artistas, creadores, compañías de trayectoria en el ámbito de las artes escénicas, que desarrollen proyectos creativos que, por su relevancia, requieran más de 12 meses de ejecución y donde se consideren instancias de intercambio con artistas de otros territorios o generaciones. El postulante será quien debe contar con la trayectoria reconocida.

Las áreas comprendidas en esta línea son: Teatro, Danza, Artes Circenses y Folclor

Esta línea cuenta con un presupuesto total estimado de recursos de \$1.600.000.000 (mil seiscientos millones de pesos chilenos) de los cuales \$1.300.000.000 (mil trescientos millones de pesos chilenos), corresponden al año 2016 para el financiamiento total o parcial de proyectos seleccionados y respecto de los cuales se suscriba el correspondiente Convenio de Ejecución.

Del total estimado, las áreas de la presente línea tendrán la siguiente distribución de recursos:

- Área de Teatro: \$800.000.000 (ochocientos millones de pesos chilenos).
- Área de Danza: \$300.000.000 (trescientos millones de pesos chilenos).
- Área de Artes Circenses: \$150.000.000 (ciento cincuenta millones de pesos chilenos).
- Área de Folclor: \$50.000.000 (cincuenta millones de pesos chilenos).

El monto de \$300.000.000 (trescientos millones de pesos chilenos) correspondientes a ejercicios presupuestarios posteriores al año 2016, serán distribuidos entre las diferentes áreas de la Modalidad de Creación de

Trayectoria, de conformidad con lo que resuelva el jurado respecto de los proyectos seleccionados.

El monto máximo a financiar por proyecto para cada modalidad es:

- Modalidad de Fomento a las Artes Escénicas: \$40.000.000 (cuarenta millones de pesos chilenos).
- Modalidad de Creación de Trayectoria: \$80.000.000 (ochenta millones de pesos chilenos).

Los proyectos postulados a la Modalidad de Fomento a las Artes Escénicas no podrán superar los 12 meses de duración para su ejecución.

Los proyectos postulados a la Modalidad de Creación de Trayectoria no podrán superar los 24 meses de duración para su ejecución.

– Fomento a las Artes Visuales

Esta línea de concurso tiene por objetivo el financiamiento total o parcial de proyectos que contribuyan al fomento de las artes de la visualidad del país para las disciplinas de las artes visuales, fotografía y nuevos medios. Las propuestas pueden considerar iniciativas que incluyan la investigación, creación, producción y/o difusión nacional y que sean relevantes para el desarrollo de la disciplina, de sus artistas, mediadores y públicos.

No se considerarán proyectos correspondientes a materias, relativas al Fondo de Fomento Audiovisual; al Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura y al Fondo para el Fomento de la Música Nacional.

Las modalidades comprendidas en esta línea son:

- Modalidad de Fomento a las Artes Visuales: esta modalidad financia total o parcialmente proyectos presentados por artistas, gestores, creadores del ámbito de las artes visuales que desarrollen proyectos creativos asociados a la investigación y a la difusión de obra en el ámbito nacional. Se consideran las artes visuales, fotografía y nuevos medios.
- Modalidad de Creación de Trayectoria: esta modalidad financia total o parcialmente proyectos presentados por artistas, creadores, colectivos de trayectoria en el ámbito de las artes visuales que desarrollen proyectos creativos que por su relevancia requieran más de 12 meses de ejecución y donde se consideren instancias de intercambio con artistas de otros



territorios o generaciones. El postulante será quien debe contar con la trayectoria reconocida.

Las áreas comprendidas en esta línea son:

- Área de Artes Visuales.
- Área de Fotografía.
- Área Nuevos Medios.

Esta línea cuenta con un presupuesto total estimado de recursos de \$1.000.000.000 (mil millones de pesos chilenos) de los cuales \$750.000.000 (setecientos cincuenta millones de pesos chilenos), corresponden al año 2016 para el financiamiento total o parcial de proyectos seleccionados y respecto de los cuales se suscriba el correspondiente Convenio de Ejecución.

Del total estimado, las áreas de la presente línea tendrán la siguiente distribución de recursos en los recursos correspondientes al año 2016:

- Área de Artes Visuales: \$300.000.000 (trescientos millones de pesos chilenos).
- Área de Fotografía: \$300.000.000 (trescientos millones de pesos chilenos).
- Área de Nuevos Medios: \$150.000.000 (ciento cincuenta millones de pesos chilenos).

El monto de \$250.000.000 (doscientos cincuenta millones de pesos chilenos) correspondientes a ejercicios presupuestarios posteriores al año 2016, serán distribuidos entre las diferentes áreas de la línea, de conformidad con lo que resuelva el Jurado respecto de los proyectos seleccionados en la Modalidad de Creación de Trayectoria.

El monto máximo a financiar por proyecto para cada modalidad es:

- Modalidad de Fomento a las Artes Visuales: \$30.000.000 (treinta millones de pesos chilenos).
- Modalidad de Creación de Trayectoria: \$60.000.000 (sesenta millones de pesos chilenos).

Los proyectos postulados a la Modalidad de Fomento a las Artes Visuales no podrán superar los 12 meses de duración para su ejecución.

Los proyectos postulados a la Modalidad de Creación de Trayectoria no podrán superar los 24 meses de duración para su ejecución.

– Infraestructura cultural

Esta línea de concurso tiene por objetivo financiar parcialmente proyectos que incorporen equipamiento especializado a la infraestructura cultural existente y que permitan implementar o mejorar la calidad a la programación artística en las disciplinas que financia el Fondo, incluyendo también la habilitación de infraestructura para la formación y perfeccionamiento de artistas, sea de tipo permanente o itinerante. Se considera a las disciplinas artísticas y ámbitos culturales correspondientes al Fondart, a saber: artes escénicas, artes visuales, diseño y artesanía. De esta manera, esta línea está dirigida a organizaciones, agrupaciones o asociaciones culturales y de artistas que requieran mejorar el equipamiento existente o habilitar nuevo equipamiento especializado a los espacios destinados a la formación de artistas o difusión de obra.

Esta línea cuenta con un presupuesto total estimado de recursos de \$200.000.000. (doscientos millones de pesos chilenos),

El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta línea es de \$40.000.000 (cuarenta millones de pesos chilenos).

Los proyectos postulados a la línea no podrán superar los 12 meses de duración para su ejecución.

iv. Líneas de Concurso en Modalidad Ventanilla Abierta

– Circulación

Esta línea de concurso tiene por objetivo financiar parcialmente proyectos de circulación de artistas y obras artísticas dentro o fuera del territorio nacional, y que hayan sido exhibidas al menos una vez. Se consideran también iniciativas que soliciten recursos para itinerancia y mediación cultural para audiencias especializadas y vocacionales.

Las modalidades comprendidas en esta línea son:

- Modalidad de Circulación Nacional: esta modalidad tiene por objeto financiar parcialmente proyectos de circulación de artistas y obras artísticas

dentro del territorio nacional, considerando como mínimo dos instancias de exhibición en regiones distintas a la de origen.

- Modalidad de Difusión y Circulación Internacional: esta modalidad tiene por objeto financiar parcialmente proyectos de difusión y circulación de los artistas y sus obras fuera del territorio nacional, ya sea por invitación o por la gestión de actividades y espacios culturales para ese fin. Incluye también la posibilidad de financiar invitaciones a Chile de artistas nacionales que residen en el extranjero.

Esta línea cuenta con un presupuesto total estimado de recursos de \$800.000.000 (ochocientos millones de pesos chilenos),

Del total estimado, las modalidades de la presente línea tendrán la siguiente distribución de recursos:

- Modalidad de Circulación Nacional: \$400.000.000 (cuatrocientos millones de pesos chilenos).
- Modalidad de Difusión y Circulación Internacional: \$400.000.000 (cuatrocientos millones de pesos chilenos).

El monto máximo a financiar por proyecto para cada modalidad es:

- Modalidad de Circulación Nacional: \$30.000.000 (treinta millones de pesos chilenos).
- Modalidad de Difusión y Circulación Internacional: \$5.000.000 (cinco millones de pesos chilenos) para postulaciones individuales y \$15.000.000 (quince millones de pesos chilenos) para postulaciones colectivas.

Este cofinanciamiento deberá referirse a gastos o bienes y servicios valorados no contemplados en el presupuesto solicitado al CNCA dentro del formulario.

La Modalidad de Circulación Nacional exige un cofinanciamiento consistente en un aporte pecuniario o valorado de un 20% sobre el total del monto solicitado.

La Modalidad de Difusión y Circulación Internacional exige un cofinanciamiento consistente en un aporte pecuniario y/o valorado de un 15 % sobre el total del monto solicitado.

El postulante siempre podrá incorporar cofinanciamiento voluntario, el cual puede consistir en aportes pecuniarios (expresado en pesos chilenos) o en aportes de bienes y/o servicios valorados.

Los proyectos postulados a la línea no podrán superar los 6 meses de duración para su ejecución.

– Festivales y certámenes 2016

Esta línea de concurso tiene por objetivo ofrecer financiamiento parcial para proyectos que contemplen la organización, producción y difusión de festivales, ciclos, bienales y ferias de impacto nacional con al menos dos versiones anteriores, en las disciplinas artísticas y ámbitos culturales que aborda Fondart. Las iniciativas podrán contemplar acciones de mediación cultural con el público, especialmente jóvenes y niños.

Esta línea cuenta con un presupuesto total estimado de recursos de \$300.000.000 (trescientos millones de pesos chilenos).

El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta línea es de \$60.000.000 (sesenta millones de pesos chilenos).

Los proyectos postulados a la línea no podrán superar los 12 meses de duración para su ejecución.

– Intercambio y Difusión Cultural

Esta línea de concurso tiene como objetivo contribuir a la difusión y circulación de artistas y mediadores culturales chilenos y extranjeros residentes en el país, con motivo de una invitación, selección, clasificación, compromiso, participación o inscripción en eventos, certámenes, seminarios, congresos, espacios de residencias y de intercambio artísticos y culturales relevantes en el extranjero, que contribuyan al fomento profesional de las artes y la cultura.

Las modalidades sobre las cuales se puede postular en esta línea concursal son:

- Residencias artísticas: esta modalidad se refiere a postulaciones individuales y colectivas, ofrece financiamiento de estadías en instituciones artísticas o culturales de intercambio cultural ubicadas en el extranjero, que favorecen reconocidamente estas prácticas y que permitan desarrollar propuestas de creación o investigación y observación del campo de interés del postulante. Incluye excepcionalmente financiamiento para la invitación al país de artistas y mediadores chilenos residentes en el extranjero que

aporten con sus prácticas al desarrollo de actividades en instituciones artísticas y culturales (jurado de concurso, conferencista, expositor, tallerista).

- Difusión y circulación: esta modalidad se refiere a postulaciones individuales y colectivas, está destinada a facilitar y fomentar la participación de creadores, artistas, agentes culturales y proyectos artísticos o culturales chilenos o extranjeros residentes en espacios de difusión y circulación en el extranjero. Con motivo de una invitación, selección, clasificación, compromiso o inscripción en eventos o certámenes, u otra actividad que se considere, por la comisión de especialistas, como relevante para el fomento de la disciplina o del mercado de la producción de bienes culturales nacionales. Se hace presente que, a esta modalidad, también se podrán presentar proyectos de chilenos residentes en el extranjero (postulaciones individuales y colectivas) para participar en festivales, muestras u otras instancias nacionales a los que sean invitados, tal como se indica en la definición de esta modalidad.

Esta línea cuenta con un presupuesto estimado de recursos 2015 de \$600.000.000 (seiscientos millones de pesos chilenos), para el financiamiento total o parcial de proyectos seleccionados, y respecto de los cuales se suscriba el correspondiente convenio de ejecución, los que se dividirán en tres períodos de postulación:

- \$150.000.000 (ciento cincuenta millones de pesos chilenos) para el primer período, que se extiende entre la publicación de las presentes bases hasta el 15 de abril de 2015;
- \$300.000.000 (trescientos millones de pesos chilenos) para el segundo período, que se extiende entre 16 de abril y el 15 de agosto de 2015; y
- \$150.000.000 (ciento cincuenta millones de pesos chilenos) para el tercer período, el cual se extiende entre el 16 de agosto y el 15 de noviembre de 2015.

Si existen remanentes en alguno de dichos periodos, ellos pasarán automáticamente al periodo siguiente.

El monto máximo a financiar por proyecto es:

- Residencias Artísticas: \$10.000.0000 (diez millones de pesos chilenos), para postulaciones individuales y \$20.000.000 (veinte millones de pesos chilenos) para postulaciones colectivas.

- Difusión y Circulación: \$5.000.000 (cinco millones de pesos chilenos), para postulaciones individuales y \$15.000.000 (quince millones de pesos chilenos) para postulaciones colectivas

Solo se financiarán gastos de operación:

- Traslado: Pasajes aéreos y/o terrestres al destino final del proyecto y movilización interna (metro, bus, taxi), lo que incluye los traslados desde y hacia los terminales de transporte.
- Estadía: Hospedaje y alimentación.

Respecto a los plazos de ejecución, los cronogramas de los proyectos no podrán superar los seis meses en el caso de la Modalidad de Residencias Artísticas y en el caso de la Modalidad de Circulación y Difusión no podrán superar los 3 meses de duración.

v. Proceso de Evaluación Fondart

El programa no contempla mecanismos de selección de beneficiarios sino solo de proyectos, a excepción de la Línea de Becas y Pasantías, en que se selecciona a los postulantes según méritos académicos y currículo.

El proceso de evaluación tiene dos etapas, una inicial de admisibilidad (de corte más técnico) y la evaluación como tal, realizada por un comité de evaluadores convocados para tal efecto.

Respecto a la admisibilidad, una vez recibida la postulación, ya sea digital o en soporte material, la Secretaría del Fondo procederá a determinar si la postulación cumple con los siguientes requisitos formales obligatorios:

- Que el concursante sea del tipo de persona que puede postular, de acuerdo a lo señalado en bases
- Que el postulante no se encuentra sujeto a ninguna de las incompatibilidades establecidas en bases
- Que el Fondo, línea, modalidad y área elegida sea pertinente con el proyecto postulado
- Que el FUP (Formulario Único de Postulación) se haya acompañado y llenado correctamente, cumpliendo con los requisitos y condiciones establecidos en las Bases

- Que se hayan adjuntado todos los Antecedentes Obligatorios de Evaluación y los Antecedentes Condicionales de Evaluación, establecidos en las bases
- Que el proyecto haya sido enviado o presentado dentro del plazo establecido
- Que el proyecto presentado en soporte material, cumpla con las formalidades indicadas en las bases.

Si el proyecto no cumple uno de estos puntos será declarado inadmisibile. El postulante tendrá oportunidad de apelar al proceso de admisibilidad, pudiendo volver a ser aceptado en el concurso y pasar a la siguiente instancia de evaluación.

Una vez finalizado el proceso de admisibilidad, la Secretaría del Fondo deberá remitir al o los Comités de Especialistas, los proyectos admisibles para iniciar la etapa de evaluación. El proceso de evaluación implica una valoración técnica y cualitativa del proyecto, el cual supone dos etapas:

- Primera etapa: evaluación individual por parte de los integrantes del Comité de Especialistas. Los integrantes del Comité de Especialistas realizan individualmente un análisis preliminar y general de fortalezas y debilidades según los criterios de evaluación de los proyectos asignados, por la disciplina y ámbitos a los que corresponda la postulación, para luego exponerlos a la instancia colectiva de evaluación.
- Segunda etapa: evaluación colectiva. Los integrantes del Comité de Especialistas se reunirán como instancia colectiva para llevar a cabo una revisión técnica y cualitativa de todos los proyectos previamente analizados de manera individual, con el fin de consensuar y asignar el puntaje correspondiente a cada criterio de evaluación para los distintos proyectos.

El proceso de evaluación será llevado a cabo por uno o más Comités de Especialistas, compuesto por al menos tres miembros de destacada trayectoria, nombrados según la normativa vigente del Fondo. El número definitivo de Comités y de personas que la integrarán, será determinado por la Secretaría del Fondo, según la cantidad y especialidad de los proyectos recibidos. En todo caso, se deja constancia que su número de integrantes siempre deberá ser impar. Se podrá designar a las mismas personas para distintos Comités, según la especialidad requerida en cada uno de ellos y la cantidad de postulaciones recibidas, considerándoseles independientes entre sí. La evaluación se realizará en un plazo máximo de 45 días hábiles, a contar de la fecha de cierre de concurso. Se deja constancia que el plazo anterior no incluye la etapa de selección.

La evaluación es realizada en función de una escala de puntajes, los criterios de

evaluación y su ponderación, dependen de la línea y modalidad específica. Cada criterio será puntuado de acuerdo al siguiente rango de puntuación:

- 0 - 39 puntos: Deficiente.
- 40 - 74 puntos: Regular.
- 75 - 89 puntos: Bueno.
- 90 - 100 puntos: Muy Bueno.

Los proyectos elegibles pasarán a la etapa de selección a cargo del Jurado, quien realizará una evaluación con el criterio Impacto (100%), la que equivaldrá al 75% del puntaje total. El puntaje a asignar será de 75 a 100.

El puntaje final del proyecto será la suma del puntaje obtenido en la evaluación del Comité de Especialistas, multiplicado por su ponderador y la del puntaje obtenido en la del jurado, multiplicado por su ponderador.

Luego de esta evaluación, el proceso de selección consiste en la definición de proyectos ganadores por área, a partir de la lista de proyectos elegibles en función de la disponibilidad presupuestaria de área y de los criterios de selección respectivos.

En virtud de lo anterior, en cada una de ellas, se elaborará una nómina de todos los proyectos con su respectivo puntaje, en orden de mayor a menor, y se procederá a realizar el proceso de selección, en cada área, de acuerdo a los siguientes criterios, dejando constancia del fundamento de la decisión para cada proyecto en la FUE, basándose en una opinión fundada y consensuada:

- De mayor a menor puntaje obtenido en la evaluación.
- Solo podrán ser seleccionados aquellos proyectos que hayan obtenido un puntaje final igual o superior a 85 puntos.
- Ante proyectos de igual puntaje, se privilegiará el/los proyectos que hubiesen obtenido un mayor puntaje en la evaluación del criterio de impacto, en orden decreciente.

vi. Seguimiento Fondart

Los responsables de cada proyecto seleccionado deberán suscribir dentro del plazo de 30 días hábiles contados desde la fecha de publicación de los resultados de la convocatoria, un Convenio de Ejecución con el CNCA. En este se estipularán los derechos y obligaciones de ambas partes y los términos y condiciones para la ejecución de proyectos seleccionados.

En el convenio se acuerda la entrega de recursos al responsable del proyecto y se establecen los mecanismos de supervisión por parte del CNCA para asegurar la correcta ejecución del proyecto. Mientras no se suscriba el convenio y se tramite totalmente la resolución administrativa que lo apruebe, no se entregará recurso alguno al responsable.

El seguimiento es realizado por encargados de los equipos regionales del CNCA y que consiste casi exclusivamente en el monitoreo de los gastos asociados al proyecto, solicitándose la rendición de gastos a través de documentos administrativos, como boletas o facturas, que acrediten el buen uso de los recursos.

Una vez asegurado el gasto de los fondos asignados se pasa a cerrar el proyecto, comprobándose que se realizó en los tiempos y lugares señalados inicialmente. Una vez cerrado el proyecto el beneficiario queda libre de incompatibilidades para volver a postular a un nuevo proyecto en una futura convocatoria.

vii. Población objetivo y resultados principales.

Según definición del programa la población potencial corresponde a todos los artistas, creadores y gestores o agentes culturales, sean personas naturales o jurídicas, chilenas, residentes en el país o extranjero, que desarrollen actividades artísticas o culturales. En un segundo nivel, el programa también incorpora como población potencial a los potenciales consumidores de los bienes culturales producidos con recursos del Fondo (audiencias).

Respecto al número de proyectos adjudicados por Fondart se puede señalar que el número total de proyectos beneficiados en el 2015 crece en un 5,5% respecto al concurso 2014, mientras que la cantidad de recursos entregados lo hace en un 13,6%, alcanzando los \$18.9925 millones. El hecho que los montos adjudicados aumenten en mayor proporción que los proyectos nos señala un aumento al financiamiento promedio por cada proyecto. Si en el 2014 el monto promedio entregado por proyecto era de \$9.964.393, en el 2015 llega a los \$10.730.128.

Por otro lado, en el concurso 2015 el porcentaje de cobertura disminuye respecto al 2014, y alcanza solo al 15,2% de las iniciativas presentadas, debido principalmente al aumento en las postulaciones que pasan de 8.922 a 11.6103. Mientras que en el 2014 la cobertura fue del 18,8%, ya que, de los 8.922 proyectos postulados, 1.6784 obtienen el beneficio.

Según los resultados del Fondart en los últimos años, la concentración comunal de los fondos seleccionados se expresa en la siguiente tabla:

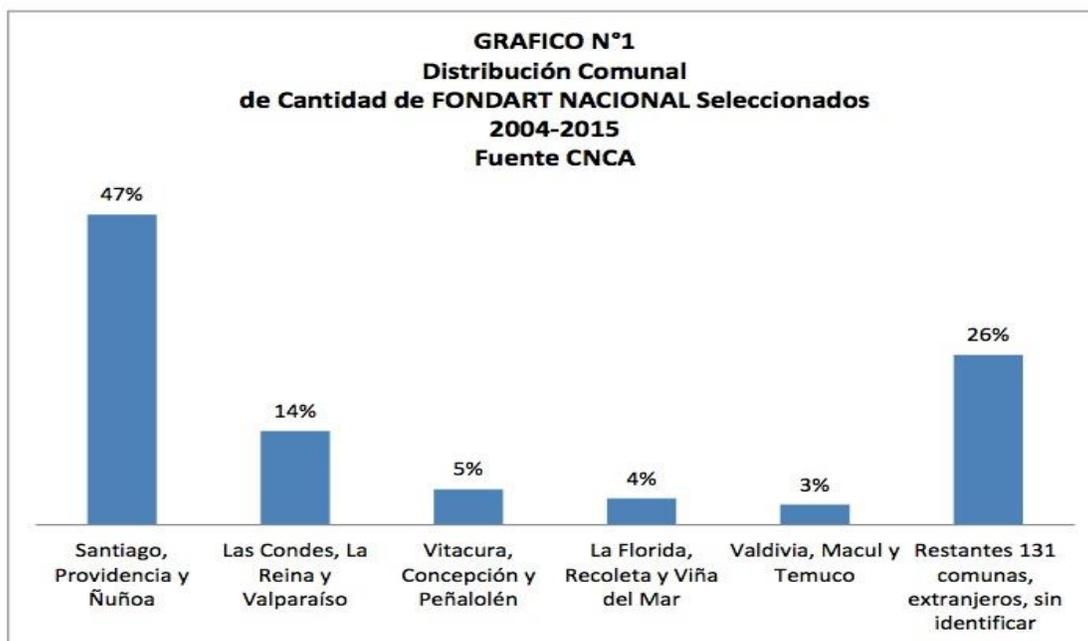
Tabla 26. Distribución comunal de los Fondos 2004-2015

Fondo	3 primeras comunas	6 primeras comunas	Máximo porcentaje comunal	Cantidad de comunas
Fondart Nacional	47%	62%	18%	146
Fondo Audiovisual	35%	50%	15%	139
Fondo de la Música	28%	42%	10%	191
Fondo del Libro	24%	37%	9%	299
Fondart Regional	14%	25%	5%	309

Fuente: Bases Fondos 2004-2015. Departamento de Estudios CNCA 2015.

A grandes rasgos, se aprecia una distribución regresiva de los proyectos seleccionados en Fondart Nacional y fondo audio visual. Estos fondos tienen una cobertura de 146 y 139 comunas respectivamente. No obstante, los datos muestran que más de la mitad de las comunas del país quedan sin seleccionar.

El gráfico a continuación muestra la distribución comunal de los Fondart Nacional seleccionados entre los años 2004 y 2015



Fuente: Informe Preliminar análisis de focalización de fondos CNCA 2004-2015, Departamento de Estudios CNCA.

La gráfica muestra que Fondart es un fondo regresivo en su distribución comunal: solamente tres comunas concentran el 47% de la selección, con lo que se llevan casi el

50% de los recursos entre los años 2004 y 2015. Si consideráramos las seis primeras comunas, la cifra se eleva a 62% de la selección, situación que supera el 50%.

Consideremos que son seleccionados proyectos de 146 comunas. De un total de 346 comunas en el país, un 26% de los fondos seleccionados se reparten en 131 comunas, con un promedio de selección de 0,19%. Esta cifra es muy reducida frente a Santiago, Providencia y Ñuñoa que alcanzan juntas un 47% de los fondos. Cada una de estas comunas registra un promedio de selección de 16%, dato que marca un evidente desequilibrio en comparación con los otros fondos.

viii. Fondart Regional

La diferenciación según ámbito nacional y regional del concurso, apunta al reconocimiento de la diversidad creativa y de las tradiciones en los distintos contextos en que se realiza investigación, creación, producción, consumo y circulación de bienes y servicios artísticos y culturales.

Asimismo, se busca garantizar espacios de concursabilidad equitativos, a través de instancias descentralizadas para evaluar, seleccionar y dar seguimiento a los proyectos. Como instrumento de política pública, el Fondo busca responder a distintos niveles de desarrollo; fortalecer espacios locales de desarrollo a nivel regional y de mayor exigencia a nivel nacional; reconociendo lógicas de funcionamiento diferentes.

Fondart Regional cuenta con siete líneas de concurso a las cuales se puede postular. Las líneas de concurso son:

- Formación - Fondart Regional

Esta línea de concurso tiene por objetivo financiar proyectos de actividades formativas, entendidas como instancias de transferencia de conocimiento y de intercambio disciplinario entre artistas, cultores, mediadores y/o audiencias. Las iniciativas deben realizarse en Chile y pueden contemplar actividades como: seminarios, conferencias, talleres, clases magistrales, residencias, que aporten al desarrollo, consolidación o crecimiento de las disciplinas artísticas que financia el fondo. Se incluyen las instancias de difusión hacia la comunidad, organizaciones culturales y/o escuelas en la región y también las itinerancias hacia otros territorios. El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta línea es de \$15.000.000.

- Fomento a la Creación Artística - Fondart Regional

Esta línea de concurso tiene por objetivo financiar proyectos de creación y/o producción para iniciativas artísticas en distintos lenguajes y géneros artísticos

emergentes que se destaquen por su propuesta disciplinaria favoreciendo también lo interdisciplinario. Los proyectos deberán incluir la exhibición pública para las audiencias y públicos regionales. Las áreas comprendidas son: teatro, danza, artes circenses, folclor, artes visuales, fotografía y nuevos medios. El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta línea es de \$18.000.000.

– Fomento a la Creación en Artesanía - Fondart Regional

Esta línea de concurso tiene por objetivo financiar proyectos de creación y producción de obra para artesanía y arte popular, de técnica y materialidad tradicional y contemporánea. Se incluyen también la propuesta de creaciones colectivas o de taller para agrupaciones y asociaciones, que podrán relacionarse a la difusión a través del turismo cultural. El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta línea es de \$8.000.000.

– Desarrollo Cultural Regional - Fondart Regional

Esta línea de concurso tiene por objetivo entregar financiamiento total o parcial para proyectos que fomenten la identidad cultural regional, las manifestaciones culturales y artísticas locales, se incluyen eventos, programación y festivales realizados en la región. Las modalidades comprendidas en esta línea son:

- Modalidad de Difusión Artística Cultural.
- Modalidad de Identidad de Tarapacá (Esta modalidad solo rige para la región de Tarapacá).
- Modalidad de Turismo Cultural Los Ríos (Esta modalidad solo rige para la región de Los Ríos).
- Modalidad Identidad de Magallanes (Esta modalidad solo rige para la región de Magallanes y la Antártica Chilena).

El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta línea es de \$15.000.000, salvo en las regiones en que el monto total disponible de la línea sea menor a dicha cifra, en cuyo caso, el monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto será el monto total disponible para la línea.

– Desarrollo de Culturas Indígenas - Fondart Regional

Esta línea de concurso tiene por objetivo entregar financiamiento total o parcial para proyectos que aporten a la salvaguardia, puesta en valor, promoción, fomento y difusión de las culturas en expresiones tradicionales y contemporáneas de los pueblos originarios, a través de propuestas artísticas, investigación, trabajo con técnicas ancestrales, intercambio y rescate de lenguas indígenas. Se comprenden los pueblos originarios establecidos en la ley. Está dirigida a personas u organizaciones de pueblos originarios y que postulen proyectos de expresiones tradicionales o contemporáneas de sus culturas.

El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta línea es de \$8.000.000, salvo en las regiones en que el monto total disponible de la línea sea menor a dicha cifra, en cuyo caso, el monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto será el monto total disponible para la línea.

– Intercambio Intercultural - Fondart Regional

Esta línea de concurso tiene por objetivo entregar financiamiento total o parcial para proyectos que promuevan la visibilización del aporte cultural realizado a Chile por comunidades, cultores y/o artistas extranjeros a través de actividades culturales de carácter gratuito realizadas por personas u organizaciones de extranjeros residentes en Chile y/o chilenos que sean partícipes o gestores en las mismas. El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta línea es de \$5.000.000, salvo en las regiones en que el monto total disponible de la línea sea menor a dicha cifra, en cuyo caso, el monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto será el monto total disponible para la línea.

– Patrimonio Cultural - Fondart Regional

Esta línea de concurso tiene por objetivo entregar financiamiento total o parcial para proyectos que contribuyan a la puesta en valor, rescate, preservación, conservación, gestión del patrimonio cultural material, inmaterial y colecciones. Las disciplinas artísticas y ámbitos culturales correspondientes a esta línea del Fondart son las siguientes: Patrimonio Material e Inmaterial, Gestión Cultural, Culturas de Pueblos Originarios, Desarrollo Cultural Local y Turismo Cultural.

Las modalidades comprendidas en esta línea son:

- Modalidad de Patrimonio Cultural Material.
- Modalidad de Patrimonio Cultural Inmaterial.

El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto por modalidad es:

- Modalidad de Patrimonio Cultural Material: El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta modalidad es de \$15.000.000.
- Modalidad de Patrimonio Cultural Inmaterial: El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta modalidad es de \$10.000.000.

Respecto a la modalidad de Ventanilla Abierta, existen dos líneas de concurso:

– Circulación Regional 2016. Fondart Regional

Esta línea de concurso tiene por objetivo financiar proyectos de circulación de artistas y obras artísticas de creadores, cultores y artistas dentro de su región de origen o en otra distinta, por una invitación. Incluye la posibilidad que las organizaciones culturales con sede en la región puedan invitar artistas destacados a participar de eventos de intercambio, difusión y circulación. El monto máximo financiado por el CNCA para cada proyecto presentado a esta línea es de \$10.000.000.

– Línea Regional de Atacama 2016

Esta línea de concurso tiene por objetivo entregar financiamiento total o parcial para el apoyo a la recuperación de implementación (vestuario, instrumentos, insumos) y a la creación y producción o solo producción de obras y eventos artístico-culturales de memoria y reconstrucción en la región de Atacama. Los proyectos podrán ser presentados por personas naturales y jurídicas residentes en las comunas de la región de Atacama, cuya acción favorezca la difusión, promoción y puesta en valor de manifestaciones artísticas y culturales existentes en la región. También podrán postular personas naturales y jurídicas residentes en cualquier otro lugar siempre que los proyectos sean ejecutados en las comunas afectadas que desarrollen obras y/o eventos que favorezcan la reconstrucción desde la memoria de lo ocurrido.

Finalmente, es importante señalar que los procesos de Evaluación y Seguimiento de Fondart Regional responden a las mismas características del Fondart Nacional, por lo que no se desarrollarán en este apartado ya que se encuentran descritos en páginas anteriores.

Respecto a resultados el Fondart Regional el año 2014 adjudicó 585 proyectos, mientras que el año 2015 adjudicó 610 proyectos.

A continuación, se presenta una tabla resumen con el número de proyectos adjudicados por región el año 2015, comparando Fondart Nacional con el Regional:

Tabla 27. Número de proyectos adjudicados por región, Fondart Nacional y Regional 2015

Región	Fondart Nacional	Fondart Regional
Arica y Parinacota	1	33
Tarapacá	2	16
Antofagasta	1	17
Atacama	0	20
Coquimbo	2	27
Valparaíso	29	69
O'Higgins	4	30
Maule	2	24
Biobío	14	59
La Araucanía	3	37
Los Ríos	7	23
Los Lagos	3	32
Aysén	1	30
Magallanes	3	28
Metropolitana	172	165
Extranjero	0	0
Total	244	610

Fuente: Informe resultados de Concurso de Cultura 2015.

V. IDENTIFICACIÓN DE DIMENSIONES Y CRITERIOS DE FOCALIZACIÓN PARA EL REDISEÑO DEL CONCURSO FONDART NACIONAL

El análisis de los modelos nacionales e internacionales de fondos concursables desarrollados en las secciones previas permite identificar diversas implicancias que deben tenerse en consideración durante el proceso de rediseño del Fondart Nacional. Estas implicancias serán analizadas en función de las etapas del macroproceso del Fondart, esto es, (a) Planificación estratégica, (b) Diseño, (c) Convocatoria, (d) Evaluación y (e) Seguimiento. Además, se analizan los modelos de focalización utilizados por estos fondos concursables.

1. ETAPA DE PLANIFICACIÓN

a. Visión de largo plazo

En la etapa de planificación, el modelo inglés resalta por su visión de largo plazo que permea los diversos componentes del fondo concursable. Existe una política cultural nacional con una visión a 10 años plazos que define las prioridades y los criterios de evaluación para la selección de los proyectos que serán financiados. Esta política nacional se materializa en una política presupuestaria de 3-4 años plazo que permite definir con claridad y estabilidad las prioridades presupuestarias en el mediano plazo.

Esta visión de largo plazo facilita la comprensión de los objetivos y prioridades por parte de los postulantes, permitiéndoles desarrollar y adaptar sus propuestas en base a criterios conocidos por todos y, por otra parte, facilita la gestión interna al garantizar una estabilidad en el tiempo de las prioridades y criterios que ordenarán los distintos procesos de gestión del fondo.

En un sentido similar, el modelo colombiano ha mantenido una estabilidad en la estructura del fondo concursable que también facilita la participación de los postulantes y la gestión interna. En los últimos 5 años, las líneas y subcategorías de postulación se han mantenido en el tiempo con escasos cambios, lo que genera mayor certidumbre en postulantes, evaluadores y operadores del fondo.

b. Diseño flexible

Varios de los modelos analizados evidencian un rediseño estructural centrado en los usuarios del fondo. En el caso del modelo inglés, el fondo Grants for The Arts surge de un rediseño de más de 100 distintos programas en un fondo que tiene un diseño simple

y flexible, estructurado solo en dos líneas de postulación. Este rediseño busca abrir el financiamiento del fondo a todas las personas, no solo a los artistas, en concordancia con la política cultural nacional que busca acercar la cultura y el arte a todos.

El modelo canadiense está viviendo un proceso similar. Con más de dos años de anticipación han anunciado el rediseño del fondo desde una estructura compleja de postulación a un diseño más simple en base a un reducido número de líneas de financiamiento.

Finalmente, el modelo nacional del Fondef también involucró, en 2012, el rediseño del fondo desde una estructura de financiamiento en base al plazo de duración de los proyectos que postulaban a un diseño que reconoce las principales etapas de desarrollo de un proyecto de investigación y desarrollo tecnológico.

Estos rediseños estructurales no son contradictorios con la visión de largo plazo y la necesaria estabilidad que requieren estos instrumentos de financiamiento. En base a procesos transparentes, bien informados y realizados con anticipación, han logrado redefinir la estructura de estos fondos sin afectar a los postulantes. Y al poner al usuario en el centro del proceso de rediseño estos modelos han logrado reestructurar sus instrumentos logrando mejorar la experiencia de sus usuarios.

c. Proyectos concebidos como medios para otros fines

El modelo nacional del GIP destaca por poner el foco del instrumento de financiamiento no solo en el/los proyectos que se ejecutan, sino también en la generación de capacidades y en el impacto en el destinatario final de los proyectos.

Como se analizó previamente, este modelo permite financiar proyectos de innovación en una institución pública, sin embargo, no basta con solo ejecutar proyectos innovadores, sino que el énfasis principal del fondo está en la generación de capacidades en la institución pública beneficiaria del proyecto. El proyecto se transforma entonces en un medio para la generación de actividades específicas en una organización, aprovechando de esta forma el proceso de ejecución como una manera de crear o fortalecer habilidades.

Al mismo tiempo, este fondo enfatiza la necesidad que los proyectos de innovación que se desarrollen tengan un impacto real en los usuarios o beneficiarios de los servicios que presta la institución pública. Por lo tanto, para este modelo no basta solo con la ejecución del proyecto, sino que se requiere que esa ejecución impacte positivamente en los destinatarios finales del proyecto.

d. Prioridad en postulantes emergentes

El modelo nacional de Start-Up ha centrado su acción en priorizar a los postulantes emergentes, de manera de identificar y fortalecer nuevos actores en el ámbito de acción de este instrumento. Es un modelo planificado para generar nuevos emprendedores, por lo que les exige barreras de entrada bajas (presentar una buena idea) que faciliten su postulación y los acompaña en el desarrollo de sus proyectos. Este modelo no considera relevante la trayectoria de los postulantes ni que hayan desarrollado completamente sus proyectos, sino que más bien busca un perfil de postulante que presente una idea que tenga mérito. Es un modelo que apuesta por postulantes emergentes y los apoya en el desarrollo y producción de sus propuestas.

e. Fondos complementarios

Tres de los modelos analizados establecen líneas o fondos específicos dirigidos a financiar grupos de usuarios, tipos de actividades o territorios específicos. Estos fondos complementarios permiten un modelo base o central dirigido a la gran mayoría de los usuarios y, al mismo tiempo, establecer fuentes de financiamiento alternativas que garanticen equidad en el acceso a los fondos o materializar prioridades de la política cultural

En el caso del modelo colombiano, existen dos líneas de financiamiento complementario: una dirigida a proyectos presentados por grupos indígenas y otra para proyectos presentados por personas con discapacidad. Estas líneas de financiamiento les permiten garantizar el acceso a fondos públicos a estos grupos de usuarios.

En el caso del modelo canadiense, existen líneas de financiamiento específicas para que postulen actividades que tienen una ejecución periódica en un lapso de tiempo, tales como la publicación de una revista o la realización de una feria o festival. Estas modalidades de financiamiento permiten garantizar el financiamiento de una actividad periódica por periodos de 3-4 años.

Finalmente, en el caso del Fondef se establece una modalidad que incentiva la proactividad regional, permitiendo que una región proponga desarrollar un Fondef regional definiendo sus prioridades. Esta modalidad permite que su implementación no necesariamente se ejecute en todas las regiones, sino solo en las que tengan propuestas claras que pueden ser abordadas a través de este instrumento.

2. ETAPA DE DISEÑO

a. Ruta simple de postulación

Todos los modelos analizados establecen rutas de postulación simples que facilitan el accionar de los postulantes. Entendemos por rutas las diversas decisiones que el postulante debe adoptar para saber a cuál de las líneas de financiamiento le corresponde postular.

En el caso del modelo inglés, el postulante tiene una simple decisión que adoptar. Debe decidir si postula cuál de las dos alternativas de financiamiento según el monto que solicitará en su postulación. Posteriormente, durante el proceso de postulación deberá identificar el área artística que corresponde a su proyecto, pero ello no tiene implicancias respecto a las exigencias aplicables a su postulación. Incluso puede identificar más de un área artística que se aplique a su proyecto.

El modelo colombiano tampoco se estructura en base a áreas artísticas, sino que en base a las modalidades o actividades financiables. Este diseño facilita la postulación al simplificar las líneas de financiamiento disponibles.

El modelo canadiense, como ya se ha señalado, ha optado por simplificar significativamente la complejidad de su diseño de postulación. En 2017, este fondo pasará de 10 áreas artísticas y 111 programas, muchos de los cuales tienen varias subcategorías, a un diseño basado en seis modalidades o actividades. Este rediseño facilitará enormemente el proceso de postulación a este fondo.

En los casos de los modelos nacionales también existe un diseño simple del proceso de postulación. El Fondef distingue según las etapas de desarrollo de un proyecto, ofreciendo solo dos alternativas de financiamiento: una dirigida al desarrollo de la etapa preliminar de investigación y desarrollo de prototipos y otra dirigida al desarrollo tecnológico final.

Finalmente, los casos del GIP y de Start-Up, establecen una sola alternativa o vía de financiamiento para todos los postulantes, sin diferenciar por área, modalidad o etapa del proyecto.

Estos modelos evidencian la necesidad de contar con un diseño simple de la ruta de decisión que debe seguir el postulante al momento de presentar un proyecto a un fondo concursable, lo que facilitará no solo su experiencia de postulación, sino que también la gestión interna del fondo al contar con procedimientos y reglas comunes.

b. Exigencias crecientes acorde al monto solicitado

Un aspecto interesante del modelo inglés, en el diseño de la postulación, es el establecimiento de exigencias diferenciadas según el monto del proyecto postulado. En el caso del fondo con un monto máximo de recursos más bajos, las exigencias de postulación son acotadas y el proceso de evaluación es bastante rápido. Por el contrario, en el caso del fondo con montos máximos más altos existen mayores exigencias que debe satisfacer el postulante y hay un proceso de evaluación más largo y riguroso.

Este diseño permite incentivar la postulación de proyectos de baja complejidad por parte de postulantes con poca experiencia en el fondo y con iniciativas de montos pequeños, facilitando el acceso de un público más amplio a esta fuente de financiamiento. Por otra parte, el otorgamiento de financiamientos de montos más altos a través del segundo fondo tiene como contrapartida mayores exigencias para postular y una evaluación más detallada.

Una estrategia similar ha adoptado Fondef, el que ha establecido barreras altas de acceso a los postulantes para competir por financiamientos de montos altos. La preparación de la postulación de un proyecto a este fondo requiere de un largo tiempo de postulación y de capacidades técnicas diversas, lo que en general, garantiza una alta calidad de los proyectos que postulan.

c. Restricciones a la postulación reiterada

Varios de los modelos analizados establecen restricciones a la postulación reiterada de proyectos en ciclos seguidos de postulación.

El modelo inglés permite el financiamiento de proyectos de más de un año de duración, pero exige que el proyecto esté completamente cerrado antes de poder postular a alguno de sus fondos. Una restricción similar tiene el modelo canadiense, en donde también se exige haber cerrado todo proyecto previo antes de poder postular nuevamente.

Una restricción mayor presenta el GIP, el que impide que una institución pública que haya sido beneficiaria del fondo pueda postular nuevamente un proyecto, restricción que no afecta a la entidad experta involucrada en proyectos previos. Dado que es un fondo muy nuevo, con solo 3 ciclos anuales de postulación, todavía tiene un amplio potencial de postulantes en el sector público, sin embargo, esta restricción será probablemente revisada en el mediano plazo cuando se reduzcan los postulantes potenciales.

d. Continuidad del proyecto

La estructura general de los modelos analizados financia la ejecución de proyectos en períodos específicos, sin ofrecer alternativas o vías de continuidad que favorezcan la sustentabilidad de las intervenciones. Sin embargo, dos de los modelos analizados abordan la etapa de continuidad de los proyectos beneficiados.

El Fondef, explícitamente reconoce dos etapas de desarrollo de un proyecto, estructurando el fondo en base a estas. Ello permite que un postulante pueda primero postular una idea inicial que busca desarrollar a nivel de prototipo y, luego, en caso de obtener resultados favorables, puede postular a fondos adicionales para finalizar el desarrollo de la propuesta. Esta modalidad facilita el acceso al fondo, al exigirle al postulante menor desarrollo de su proyecto al postular a la primera etapa y ofrecerle una alternativa de darle continuidad al proyecto en una segunda etapa de financiamiento. Al mismo tiempo, esta modalidad permite reducir los riesgos en la asignación de los recursos al entregar solo un financiamiento parcial para el desarrollo inicial de la propuesta y permitir, solo si hay resultados positivos, financiar la etapa final de desarrollo de la iniciativa.

Por otra parte, el programa Start-Up contempla alternativas complementarias de financiamiento para dar continuidad a proyectos que no alcanzaron a desarrollarse completamente durante su etapa inicial de financiamiento. Esta modalidad evita que fracasen proyectos en desarrollo que solo necesitan de un financiamiento suplementario para lograr ser sustentables.

e. Fomento de alianzas

La mayoría de los modelos analizados no establecen restricciones especiales al tipo de postulante que accede a sus fondos. Sin embargo, dos de los casos analizados buscan crear alianzas en el marco de la postulación o ejecución de los proyectos.

Por una parte, el GIP exige que toda postulación sea presentada conjuntamente por una institución pública y una entidad experta, fomentando la articulación público-privada para el desarrollo de innovación público. Esta exigencia estimula el desarrollo de proyectos en base a la integración de la experticia de una entidad privada experta en innovación y la experticia que una institución pública tiene en gestión pública. A través de esta modalidad se logran proyectos mejor formulados y con mayor probabilidad de ser implementados exitosamente.

Por otra parte, Start-Up establece una alianza entre emprendedores emergentes y experimentados durante la etapa de ejecución del proyecto. Al ser seleccionado un proyecto, se le asigna un mentor al beneficiario para que lo asesore durante la ejecución del proyecto, formándose una alianza virtuosa entre la energía e impulso de un

emprendedor que está partiendo y la experiencia y conocimientos de un emprendedor con trayectoria, lo que impacta positivamente en la ejecución del proyecto.

3. ETAPA DE CONVOCATORIA

a. Ventanilla Abierta

Si bien la mayoría de los modelos analizados tiene periodos anuales de postulación, el modelo inglés ha optado por una modalidad de ventanilla abierta permanente para sus dos líneas de financiamiento. En base al desarrollo de un eficiente sistema de gestión interno, logran procesar en forma ágil las postulaciones y dar respuestas en plazos razonables que son públicos. En el caso del fondo de menor cuantía el plazo de evaluación es de seis semanas y en el fondo de mayor cuantía es de 12 semanas.

Dado que es el único sistema de postulación y que se mantiene estable, no se producen colas de postulación en períodos específicos, sino que más bien un ingreso regular de proyectos.

b. Regulación simple de la postulación

Gran parte de los modelos analizados destacan por una regulación simple del proceso de postulación y por mecanismos amigables de postulación.

El modelo inglés ofrece un formulario de postulación simple de entender, manejar y completar. Las bases que regulan el fondo son también fáciles de entender e incorporan un buen diseño para facilitar su comprensión.

El modelo colombiano tiene un manual o bases que es común para todas las líneas de financiamiento, lo que facilita la comprensión y la generación de capacidades en los postulantes.

En el modelo canadiense, las bases incluyen ejemplos de proyectos exitosos que sirven como referentes para preparar una buena postulación.

Finalmente, Start-Up desarrolla una activa y atractiva estrategia de *marketing* para atraer postulantes y ofrece una innovadora plataforma digital de postulación que facilita este proceso.

c. Capacitación y asesoría efectiva

Dos de los modelos nacionales han desarrollado exitosos mecanismos de capacitación y asistencia a los postulantes. El GIP desarrolla un programa de actividades de

capacitación durante el período de postulación dirigido no solo a informar sobre la regulación del concurso, sino que también apunta a cómo desarrollar buenos proyectos. Además, ofrece asesoría técnica al postulante, el que puede enviar en forma anticipada su postulación y recibir retroalimentación de parte de la institución organizadora.

Por su parte, el programa Start-Up también desarrolla numerosas actividades de atracción y capacitación de potenciales postulantes.

d. Foco claro del público destinatario

Algunos modelos analizados buscan expandir las vías de acceso para una amplia gama de postulantes, lo que ocurre con el caso inglés y el colombiano.

El modelo canadiense actual, se encuentra en un plano intermedio, que busca llegar a un amplio grupo de potenciales postulantes, pero a través de líneas de financiamiento específicas para cada grupo.

Por su parte, los tres modelos nacionales analizados buscan llegar a un público muy específico y restringido.

La identificación del público objetivo resulta clave para el diseño del fondo concursable. Si el público objetivo es amplio, el modelo inglés da mayores garantías y facilidades para que diversas personas puedan postular. Si el público objetivo es acotado el diseño del GIP, Fondef o Start-Up son buenos modelos de como estructurar un fondo concursable en base a las características del usuario objetivo.

4. ETAPA DE EVALUACIÓN

a. Perfil diverso de evaluadores

Los modelos analizados presentan distintas estrategias para desarrollar el proceso de evaluación. El modelo inglés realiza la evaluación solo con funcionarios de la institución que administra el fondo, sin incorporar la participación de personas externas al servicio. Esta misma modalidad es utilizada por el GIP en su proceso evaluativo. Esta alternativa facilita el control y la gestión del proceso evaluativo, pero requiere de mayores recursos humanos en el servicio para su implementación.

La mayoría de los modelos analizados utiliza evaluadores externos en esta etapa. En el caso del modelo canadiense hay un especial énfasis en conformar comités de evaluación diversos, integrados por personas de distintas áreas del país, distintas etnias y género, y trayectorias.

En el caso de Fondef, los comités de evaluación son integrados por profesionales de alta

calificación convocados por la institución organizadora del fondo.

Y en el caso colombiano se ha incorporado una innovadora práctica de selección de los evaluadores que considera la contratación de una universidad de prestigio para que proponga una nómina de evaluadores en base a la cual después el Ministerio elige los evaluadores.

b. Prestigio del evaluador

Fondef ha logrado posicionar el rol de evaluador de sus postulaciones de manera tal que en el ámbito científico y de desarrollo tecnológico se considera un gran prestigio el ser evaluador del Fondef. Este posicionamiento del rol de evaluador y el reconocimiento social obtenido facilita significativamente la búsqueda de evaluadores por parte de Conicyt.

c. Asesoría externa

Un aspecto destacable del proceso de evaluación del modelo canadiense es la posibilidad que los comités de evaluación tienen de contratar asesores externos para evaluar proyectos específicos respecto del cual el comité no tenga un adecuado conocimiento. Este mecanismo permite suplir las debilidades que pueda tener un comité de evaluación sin necesidad de ampliar o reforzar su integración, sino que solo ofreciendo asesorías específicas y temporales.

d. Límites al evaluador

Otro aspecto interesante del modelo de evaluación canadiense es el establecimiento de restricciones a la participación de una persona como evaluador, la que no puede participar en más de un proceso de evaluación en un período de dos años. Ello incentiva la rotación de los evaluadores disminuyendo la posibilidad de que sean cooptados por los postulantes.

Esta permanente rotación de evaluadores se logra mediante un amplio y detallado catastro de potenciales evaluadores por rubro que tiene el fondo canadiense. Sin esta amplia base de datos sería imposible esta continua rotación.

e. Criterios de evaluación

El modelo inglés destaca por la definición de criterios de evaluación que se establecen

en la política nacional de cultura de largo plazo. Este instrumento de política fija criterios de evaluación que son concordantes con sus prioridades de política y que son conocidos por todos y estables durante un período de 10 años. De esta manera se logra establecer un sistema transparente de evaluación para todos.

Los modelos nacionales aportan criterios de evaluación que pueden ser interesantes de considerar en el rediseño de un fondo de cultura. Por una parte, el Fondef no solo evalúa la calidad del proyecto y la capacidad del postulante, sino que también evalúa el impacto potencial en el ámbito económico y social. El impacto del proyecto constituye un elemento central para seleccionar a los ganadores.

En el caso del GIP se evalúa también el compromiso de la institución pública que postula a través de la dedicación de tiempo y recursos que destinará a la ejecución del proyecto, en especial de la autoridad máxima de la institución y de su equipo directivo.

Y en el caso de Start-Up la evaluación privilegia el mérito de la idea por sobre la trayectoria del postulante, lo que favorece la postulación de personas sin experiencia en el ámbito correspondiente.

f. Filtros de evaluación

Varios de los modelos analizados consideran filtros o etapas de evaluación que permiten ir descartando postulaciones a lo largo del proceso hasta llegar al conjunto de elegibles.

El modelo inglés parte por una evaluación de elegibilidad del proyecto, después se evalúa el nivel de riesgo que presenta su ejecución, posteriormente se realiza la evaluación técnica completa y finalmente se selecciona a los beneficiarios. Cada una de estas etapas permite ir descartando postulaciones en el proceso de manera de evaluar técnicamente a un número menor de postulaciones.

En el caso del GIP existe una evaluación técnica inicial después de la cual se invita a los postulantes pre-seleccionados a presentar su proyecto ante el comité evaluador. Esta presentación permite que el comité evaluador cuente con una mirada más cercana y detallada de la calidad del proyecto y de las capacidades del postulante.

En el caso de Start-Up, existe un primer filtro que consisten en la evaluación por parte de una entidad externa, después de cual el proyecto es evaluado por un comité interno de evaluación, incluyéndose instancias presenciales de presentación de los proyectos postulados.

Finalmente, Fondef considera la posibilidad de invitar al postulante a presentar su proyecto ante el comité de evaluación en caso de existir dudas sobre el proyecto.

5. ETAPA DE SEGUIMIENTO

a. Supervisión y acompañamiento

Una buena parte de los modelos analizados considera componentes de supervisión y apoyo a los beneficiarios durante la ejecución de sus proyectos.

El modelo colombiano designa un supervisor a cada proyecto quien es responsable de su seguimiento durante toda la etapa de ejecución de este. Por su parte, el GIP considera un proceso de acompañamiento de la ejecución del proyecto durante el período de un año por parte de funcionarios internos. Finalmente, Start-Up considera la asignación de un mentor para los beneficiarios una vez que su postulación ha sido seleccionada.

b. Transparencia y registro

Varios de los modelos analizados han diseñado plataformas digitales públicas para desarrollar las actividades de seguimiento y supervisión de los proyectos. Los modelos inglés, colombiano y canadiense cuentan con este tipo de plataforma en donde se registran las diversas actividades e informes de seguimiento y supervisión. Estas plataformas permiten un amplio acceso a las estadísticas de ejecución de los fondos y al registro de proyectos, ampliando el rol de supervisión y evaluación a la ciudadanía en general.

Fondef tiene también una plataforma de seguimiento que facilita las labores de supervisión, sin embargo, esta tiene un acceso restringido a ejecutores de proyectos y funcionarios internos.

6. FOCALIZACIÓN

Los modelos analizados contemplan distintos criterios de focalización que pueden ser considerados en el rediseño del Fondart Nacional

a. Modalidad de focalización abierta

El modelo inglés propone una modalidad de focalización abierta en la cual los distintos proyectos compiten entre sí sin importar su ámbito artístico, su modalidad ni su ámbito territorial.

Este fondo está estructurado en dos líneas de financiamiento de acuerdo al monto de

postulación, uno de menor cantidad (entre £1.000 y £15.000) y el otro de un monto superior (entre £15.000 y £100.000). Al realizar esta distinción por monto, se establece una categoría de mayor simpleza a la cual artistas o personas en general pueden postular sin mayores complicaciones, y por otro lado los proyectos de mayor envergadura y más costosos postulan a un fondo que plantea mayores exigencias a la postulación.

El modelo inglés no contempla una focalización por área ni por ámbito territorial del proyecto, sin embargo, igual logra una distribución similar de los recursos entre las diversas áreas artísticas, resultado de la población postulante al fondo y perteneciente a la sociedad inglesa.

b. Modalidad de focalización por área artística

El modelo canadiense distribuye sus recursos según el área artística del proyecto. Se cuenta con 10 diversas modalidades, las cuales tienen entre cinco y 20 programas distintos. En su totalidad existen alrededor de 120 programas distintos, los cuales -si bien algunos son más abiertos- son bastante específicos y destinados a una población puntual. Existen programas en el ámbito de la inclusión a minorías (creando variados programas dirigidos a pueblos originarios), tanto como programas diferenciados en la temporalidad del proyecto, es decir, dependiendo si está enfocado en el corto o largo plazo.

Si bien la barrera de entrada para el fondo canadiense consiste en que cada programa tenga su propio público objetivo del rubro de las artes, el nuevo rediseño que entra en operaciones en 2017 da un giro rotundo. El nuevo modelo, como fue mencionado en la sección anterior, consiste en seis amplias modalidades o actividades las cuales dentro tienen entre cuatro y cinco subcategorías, poniendo fin a la focalización por áreas artísticas. Estas modalidades son abiertas y flexibles, buscando que el público objetivo sea variable y multidisciplinario, sin buscar encasillar a los artistas en un nicho específico. La focalización en este futuro fondo permitirá atraer a proyectos multidisciplinarios y transversales.

c. Modalidad de focalización territorial

El modelo colombiano contempla una focalización de acuerdo al ámbito territorial del proyecto. Si bien los programas se dividen en líneas, al postular a financiamiento compiten “todos contra todos” demostrando que no hay focalización por disciplina o modalidad. Sin embargo, al momento de evaluarse los proyectos, estos son agrupados

por departamento, donde al interior de cada uno se establece un promedio simple con las calificaciones obtenidas por los proyectos de ese departamento. Esta media determina que los proyectos que se encuentran por sobre esa nota serán apoyados y los recursos que se le asignaran son proporcionales a la calificación obtenida.

La focalización territorial del modelo colombiano ha tenido un buen resultado al lograr una gran ampliación de su cobertura en los últimos cuatro años, pasando de 347 municipios en 2011 a 482 en 2015, representando un incremento de un 39%. Por otra parte, las organizaciones e instituciones que se adjudicaron proyectos en 2011 correspondieron a 900 mientras que en 2015 fueron 1.341 organizaciones beneficiadas, es decir, ampliando la cobertura según la localización de los proyectos y postulantes.

d. Modalidad de focalización por características del postulante y del proyecto

Los modelos nacionales analizados contemplan una focalización en grupos específicos de postulantes y en un tipo determinado de proyectos.

En primer lugar, el fondo GIP basa su focalización en el tipo de proyecto y de postulante. Si bien no indica cuáles son los proyectos específicos a postular, se tiene un foco claro sobre cuáles son los tipos de proyectos que pueden postular y que eventualmente podrían ser financiados. Este fondo tiene un énfasis especial en la modernización e innovación del sector público, por lo que fija claramente cuáles son los estándares requeridos. Este modelo solo financia proyectos que generen capacidades de innovación y desarrolle proyectos de innovación en una institución pública. En relación a los postulantes, se trata de un fondo de acceso restringido, abierto solo a instituciones públicas y entidades expertas en innovación.

En segundo lugar, el programa Start-Up Chile presenta un modelo más abierto que el fondo anterior y con menores de requisitos. La manera de focalizar de este fondo consiste en el público objetivo al cual está dirigido el fondo. Como ya ha sido mencionado, Start-Up consiste en un programa de apoyar en el desarrollo de ideas semilla, aportando capital para financiarlas y realizar un proceso de acompañamiento y monitoreo a lo largo del desarrollo y mejoramiento de la idea. El público de este fondo es acotado y corresponde a jóvenes que estén ligados al mundo de la innovación, que tengan una idea y estén dispuestos a emprender con ella. Si bien esta es una categoría que se ha vuelto más popular en la actualidad, es limitado al ser un público específico de personas las que estarán dispuestas a postular, y además a las cuales se les adjudicará el fondo.

Finalmente, el Fondef presenta un modelo de focalización similar a la del GIP. Fondef cuenta con un público objetivo acotado, el cual corresponde a científicos y



desarrolladores de tecnología. Este público debe tener amplios conocimientos en el área de las ciencias y la tecnología para poder desarrollar un proyecto financiable por el fondo (se exigen requisitos como generar modelos y prototipos funcionales). Al igual que el GIP, se discrimina al tener un tipo de proyecto adjudicables predeterminado. La barrera de entrada es suficientemente alta como para que personas no relacionadas con el rubro no se sientan invitadas a participar del proceso de postulación.

VI. BIBLIOGRAFÍA

2002. *Political oversight of arts councils: a comparison of Canada and the United States*. Michael Rushton.
2005. *Grants for the arts, an evaluation of the first year*. Annabel Jackson Associates.
2009. Compendio de Políticas culturales. Ministerio de Cultura Colombia.
2011. Bases concurso Fondef Regional. Conicyt. 2012. *Organisation Review. Arts Council England*.
2013. *Great art and culture for everyone. Arts Council England*
2014. *Annual Report 2013-14. Arts Council England*.
2014. *Annual Report 2013-14*. Consejo de Canadá para las Artes. 2014. Bases del concurso Fondef IdeA. Conicyt.
2014. *Preparing a Grant Application*. Consejo de Canadá para las Artes. 2015. *Annual Report 2014-15. Arts Council England*.
2015. Bases del concurso GIP 2015. Laboratorio de Gobierno.
2015. Estudio Comparado: Idea de Fondef e I+D Aplicada De Corfo. Verde: Educación, Ciencia e Innovación.
2015. *Grants for the arts, 2014/15 list of awards. Arts Council England*. 2015. *How to apply. Arts Council England*.
2015. Instructivo para los Supervisores de Convenios Suscritos en el Marco del Programa Nacional de Concertación Cultural. Ministerio de Cultura Colombia.
2015. *Peer Assessment: How the Council Makes its Decisions*. Consejo de Canadá para las Artes. 2015. Informe de Gestión 2011 A 2015 - Con Base Documento Conrado. Ministerio de Cultura Colombia. Documento de uso interno.
2016. Manual para la presentación de proyectos artísticos y culturales al Programa Nacional de Concertación Cultural, año 2016. Proyectos departamentales. Ministerio de Cultura Colombia.
2016. Página web del programa *Grants for the arts*. Última revisión 15 de enero 2016. <http://www.artscouncil.org.uk/funding/grants-arts/>
2016. Página web del programa actual canadiense. Última revisión 15 de enero 2016. <http://canadacouncil.ca/council/grants>
2016. Página web del nuevo modelo canadiense. Última revisión 15 de enero 2016. <http://newfundingmodel.canadacouncil.ca/>

- 
2016. Página web de Fondef. Última revisión 15 de enero 2016.
<http://www.Conicyt.cl/fondef/> 2016. Página web Laboratorio de Gobierno. Última revisión 15 de enero 2016.
2016. Página web del Programa Nacional de la Concertación. Última revisión 15 de enero 2016. <http://www.mincultura.gov.co/planes-y-programas/programas/programa-nacional-de-concertaci%C3%B3n-cultural/Paginas/Programa%20Nacional%20de%20Concertaci%C3%B3n%20Cultural.aspx>
2016. *Philosophy of the New Programs*. Consejo de Canadá para las Artes.
2016. Presentación General Programa Nacional de Concertación. Ministerio de Cultura Colombia. Documento de uso interno.

VII. ANEXO: LA POLÍTICA CULTURAL 2011-2016

Inicialmente es importante señalar que la política se plantea 14 objetivos. Además, teniendo en cuenta los marcos de acción que la ley establece para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, la Política Cultural 2011-2016 se articula en torno a los ejes de creación artística, patrimonio cultural y participación ciudadana.

- El eje de la promoción de la creación y difusión de las actividades artísticas y culturales contribuye decisivamente al desarrollo de las personas y al fortalecimiento de una ciudadanía cultural.
- El eje de la participación tiene como función facilitar el acceso a las manifestaciones culturales, a las expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de las tecnologías que conciernen a la producción, reproducción y difusión de objetos culturales.
- El eje del patrimonio cultural tiene como función coordinar acciones en torno a la identificación, incremento, conservación y difusión del patrimonio cultural de la nación tarea que se pretende llevar a cabo en estrecha colaboración con distintos organismos públicos como el Consejo de Monumentos Nacionales, Dibam y Sernatur entre otros.

La política se inspira en un conjunto de valores y principios que guían el espíritu de las acciones que se propone emprender, con el fin de llevar a cabo su visión país.

- La libertad de creación y de expresión con dignidad y en condiciones de equidad.
- El libre acceso al patrimonio cultural como manifestación de las diferentes culturas, así como el de su preservación, conservación y difusión.
- El rescate de la memoria histórica y el diálogo intercultural como motor de identidad.
- El acceso a la información pública, a la libre circulación y a la difusión cultural.
- La igualdad de oportunidades para disfrutar y participar en la vida artística y cultural.
- La libertad de elección y de ejercicio de las prácticas culturales.
- La participación desconcentrada y descentralizada de las regiones en la actividad artístico-cultural.
- La independencia de las regiones para ser gestoras de su desarrollo artístico-cultural y de su diversidad territorial.

- La defensa de los derechos humanos y el respeto por las minorías.
- La multiculturalidad y el respeto a la diversidad étnica y las expresiones culturales de los pueblos originarios.
- El derecho de toda persona de elegir su identidad cultural, en la diversidad de sus modos de expresión.
- La igualdad de género que garantice el respeto, las oportunidades y la no discriminación en la convivencia de la sociedad.
- La protección de los derechos de autor, de imagen y protección laboral que corresponde a los creadores, artistas e intérpretes.
- La participación real de la ciudadanía en la toma de decisiones, con mecanismos amplios de consulta.
- La educación integral y armónica que respete los principios constitucionales y fomente la apreciación del arte y la cultura como motor de un espíritu crítico y reflexivo.
- El respeto por un Estado facilitador de las oportunidades de acceso a la cultura y subsidiario con la actividad creativa, considerada esta como un aporte sustantivo para el desarrollo del país.
- La promoción del intercambio cultural en un mundo globalizado y la internalización de la cultura chilena.

Finalmente, los Objetivos de la Política Cultural 2011-2016 son:

1. Fortalecer la creación artístico cultural
 - 1.1. Se promueve la investigación y caracterización de los artistas profesionales
 - 1.2. Se fortalecen los diferentes componentes del campo artístico-cultural
 - 1.3. Se promueven alianzas estratégicas con sectores del ámbito cultural

2. Visibilizar y fomentar las industrias culturales como motor de desarrollo
 - 2.1. Se promueve la generación de conocimiento e investigación sobre las cadenas productivas
 - 2.2. Se fortalecen las industrias culturales
 - 2.3. Se promueve la circulación de bienes y servicios artístico-culturales

- 
3. Fortalecer y actualizar las normativas relacionadas con el arte y la cultura
 - 3.1. Se adecuan y actualizan las normativas artísticas culturales de acuerdo con las necesidades de los diferentes sectores
 4. Contribuir a instalar los bienes y servicio artístico culturales en el escenario internacional
 - 4.1. Se generan oportunidades para la presencia de artistas chilenos en los escenarios internacionales
 - 4.2. Se impulsa la generación de redes destinadas a promover la internacionalización de la cultura y sus contenidos
 - 4.3. Se instalan y apoyan expresiones, productos, bienes y servicios artístico-culturales en países fronterizos
 5. Fortalecer el reconocimiento de los derechos de autor
 - 5.1. Se impulsa el fortalecimiento de la legislación vigente que resguarda los derechos de autor
 - 5.2. Se fomenta el conocimiento y respeto de los derechos de autor
 6. Promover la creación cultural vinculada a plataformas digitales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación
 - 6.1. Se promueve la formación de los creadores en el uso de las nuevas tecnologías
 7. Promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artístico-culturales
 - 7.1. Se apoya la gestión cultural en las regiones descentralizando la participación cultural
 - 7.2. Se fomenta la participación de las personas en el acceso y consumo de bienes y servicios en cultura y arte
 8. Generar acceso a una oferta artístico-cultural
 - 8.1. Se gestiona y ejecuta un subsidio focalizado a la demanda cultural

- 
- 8.2. Se promueve la coordinación pública intra e interinstitucional para el fomento y desarrollo de la participación en la actividad artístico-cultural
 9. Promover la formación de hábitos de consumo artístico-culturales en la comunidad
 - 9.1. Se estimula y apoya la formación y creación de audiencias
 - 9.2. Se apoya la gestión cultural que estimule la creación de audiencias
 10. Potenciar y promover el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura
 - 10.1. Se fomenta el vínculo entre el ámbito privado y el ámbito artístico-cultural
 - 10.2. Se incrementan las redes de los gestores artísticos- culturales
 - 10.3. Se fortalece la profesionalización de la Gestión Cultural
 11. Promover el intercambio de contenidos culturales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación
 - 11.1. Se fomenta el uso de soportes digitales para la participación en las actividades artístico-culturales
 12. Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural material
 - 12.1. Se coordinan acciones en favor de los procesos de gestión del patrimonio, de la conservación y puesta en valor de este, desde su investigación, identificación, protección, intervención y difusión
 13. Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural inmaterial
 - 13.1. Se diseña y ejecutan estrategias que conducen a investigar, identificar, recuperar y difundir el patrimonio inmaterial
 - 13.2. Se diseñan estrategias orientadas a salvaguardia de las manifestaciones y expresiones culturales de los pueblos originarios y las tradiciones culturales de los inmigrantes
 - 13.3. Se sensibilizan las generaciones jóvenes sobre el valor y la riqueza del patrimonio cultural inmaterial

14. Contribuir a fomentar el turismo cultural respetando la diversidad y la conservación del patrimonio cultural de la nación

14.1. Se promueve el patrimonio cultural material e inmaterial como fin turístico; vinculante con el desarrollo socio-económico regional

14.2. Se promueve la articulación institucional pública entre los actores comprometidos para abordar el desarrollo del sector

Revisión respecto a puntos cumplidos por Fondart según principios orientadores de la Política cultural 2011-2016.

Objetivos de la Política Cultural 2011-2016	Aspectos Cubiertos por Fondart
1. Fortalecer la creación artístico cultural	OK
2. Visibilizar y fomentar las industrias culturales como motor de desarrollo	OK
3. Fortalecer y actualizar las normativas relacionadas con el arte y la cultura	OK
4. Contribuir a instalar los bienes y servicio artístico culturales en el escenario internacional	OK
5. Fortalecer el reconocimiento de los derechos de autor	OK
6. Promover la creación cultural vinculada a plataformas digitales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación	OK
7. Promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artístico culturales	OK
8. Generar acceso a una oferta artístico-cultural	OK
9. Promover la formación de hábitos de consumo artístico-culturales en la comunidad	OK
10. Potenciar y promover el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura	OK
11. Promover el intercambio de contenidos culturales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación	OK
12. Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural material	OK
13. Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural inmaterial	OK
14. Contribuir a fomentar el turismo cultural respetando la diversidad y la conservación del patrimonio cultural de la nación	OK

Adicionalmente, los objetivos antes descritos se desarrollan en una lista de 120 estrategias tendientes a cumplir cada uno de ellos. Por eso a continuación se presenta esta lista de actividades, destacando cuáles de ellas son abordadas desde el Fondart (ya sea a nivel nacional o regional).

Estrategias	Cumplimiento Fondart
1. Se promueven acciones a favor de la capacitación formal e informal de los artistas	OK
2. Se fomenta la asociatividad entre los creadores, productores, gestores e intermediarios	OK
3. Se promueven estudios y revisión de los marcos regulatorios de las fases productivas	
4. Se promueven líneas de sustentabilidad para iniciativas artístico-culturales	
5. Se incrementa el apoyo a la producción y creación artístico-cultural	OK
6. Se promueve el acceso a canales de financiamiento.	OK
7. Se apoya la circulación de obras/productos/bienes y servicios artístico-culturales	OK
8. Se apoyan alianzas institucionales para fortalecer las fases de la cadena productiva	OK
9. Se promueven alianzas con el sector educativo alrededor de programas artístico-culturales	OK
10. Se promueven alianzas para fortalecer la televisión cultural y mejorar su calidad	OK
11. Se crean y apoyan redes para el desarrollo de las industrias culturales	OK
12. Se difunden los bienes y servicios de las industrias culturales	
13. Se fomenta la investigación sobre el conocimiento de la cadena productiva de los sectores artísticos	OK
14. Se promueve el conocimiento del impacto económico de las industrias culturales	OK
15. Se identifican mediante estudios y catastros los subsectores las industrias culturales	
16. Se fortalecen las relaciones de creadores, productores y distribuidores	OK
17. Se contribuye a generar la participación de las industrias culturales en el mercado	OK
18. Se apoyan las coordinaciones entre instituciones que apunten a fortalecer emprendimientos culturales	OK
19. Se crean planes de promoción de las industrias culturales en alianza con el sector privado mediante fórmulas que garanticen el desarrollo y la sustentabilidad	OK
20. Se desarrollan acciones para difundir los productos y/o servicios artístico culturales	OK
21. Se diseñan planes para promover la responsabilidad social empresarial destinada al arte y la cultura	
22. Se establecen programas de fomento del talento y la creatividad con especial atención a las Tics y contenidos on-line	OK
23. Se promueve el estudio sobre la legislación artístico-cultural en general	
24. Se identifican los vacíos legales en el sector cultural y se promueven iniciativas legislativas para superarlos	
25. Se promueven estudios y el cumplimiento de la legislación que apunte a mejorar las normativas relacionadas con la protección laboral de los artistas	
26. Se promueve la divulgación de los derechos laborales de los artistas	
27. Se promueve la armonía de la legislación nacional en relación a la internacional	
28. Se insta la ratificación de convenios internacionales pendientes	
29. Se identifican los circuitos internacionales pertinentes para estimular la participación de los creadores nacionales	OK

30. Se promueve el apoyo a procesos creativos de alta calidad con estándar internacional	OK
31. Se difunden oportunidades de proyección internacional para los artistas desde las regiones	OK
32. Se impulsa la generación de alianzas estratégicas para la presencia de embajadas artísticas culturales	OK
33. Se participa en circuitos internacionales artístico-culturales	OK
34. Se valoran las buenas prácticas sobre procesos y experiencias internacionales	OK
35. Se apoya la creación en arte y cultura de los chilenos residentes en el exterior	OK
36. Se insta a la generación de redes con los gestores culturales fuera del país	OK
37. Se crean mecanismos de intercambio de información, discusión y realización de proyectos conjuntos	OK
38. Se coordinan y ejecutan acciones para impulsar el liderazgo de Chile en los espacios multilaterales	OK
39. Se insta al incremento de oportunidades de participación desde las regiones para la proyección internacional fronteriza	OK
40. Se fomentan las alianzas con países fronterizos para la circulación de bienes y servicios culturales	OK
41. Se instalan y apoyan las industrias culturales en países fronterizos	OK
42. Se promueven estudios sobre la legislación vigente de derechos de autor	
43. Se impulsan proyectos e iniciativas legislativas en derechos de autor	
44. Se promueve la difusión de los derechos de autor	
45. Se difunden y capacitan a los servicios públicos y sus funcionarios sobre los derechos de autor	
46. Se realizan campañas educativas de capacitación y formación para el respeto de los derechos de autor	
47. Se fomenta la investigación y estudios en cultura digital para la creación del arte y la cultura	
48. Se contribuye a instalar procesos de formación para la producción de contenidos en entornos digitales	OK
49. Se contribuye a incrementar la producción de contenidos digitales	OK
50. Se contribuye a la identificación y difusión de experiencias exitosas en el uso de los medios digitales en el arte y la cultura	OK
51. Se promueve y fomenta la formación, experimentación, investigación y difusión asociada a las tecnologías de la información y la comunicación (TICs)	
52. Se promueve la participación de los agentes culturales en la gestión programática de los centros culturales del país	OK
53. Se aumenta la valoración de las expresiones locales.	OK
54. Se estimula el acceso a las expresiones artísticas de carácter local	OK
55. Se apoya la participación de las comunas económicamente vulnerables y territorialmente aisladas al desarrollo artístico-cultural	OK
56. Se fomentan procesos de circulación interregional de productos y manifestaciones artísticas-culturales	OK
57. Se gestiona e impulsa el acceso a la oferta artístico - cultural	OK
58. Se difunde la oferta artística cultural	OK
59. Se promueve la realización de estudios respecto a bienes culturales significativos	OK
60. Se generan y promueven medidas legales dirigidas al subsidio	OK
61. Se generan acciones de difusión y distribución para la entrega del subsidio	OK

62. Se promueve la identificación de segmentos a focalizar en el subsidio a la cultura y arte	OK
63. Se fomenta la sistematización de la oferta cultural gratuita y/o subsidiada a nivel regional y nacional	OK
64. Se impulsa el diálogo y la relación entre diferentes instituciones gubernamentales relevantes para la cultura que generen acciones en favor de la participación artístico-cultural	OK
65. Se promueven alianzas entre instituciones para el desarrollo de programas en cultura y arte a nivel regional	OK
66. Se promueve el fortalecimiento de los organismos colegiados regionales	
67. Se fortalece la institucionalidad mediante la dotación adecuada de funcionarios	OK
68. Se promueve la formación de las personas para la apreciación de actividades artísticas culturales	OK
69. Se promueven procesos formativos para la creación, destinado a niños y jóvenes desde el ámbito escolar en coordinación con el sector gubernamental correspondiente	OK
70. Se crean procesos formativos para la creación destinados a adultos mayores en coordinación con el servicio gubernamental correspondiente	
71. Se continúa con el fortalecimiento de la infraestructura cultural	OK
72. Se difunden creaciones y productos de las industrias culturales	OK
73. Se difunden creaciones y productos de las áreas que no constituyen industrias culturales	OK
74. Se generan iniciativas artístico-culturales en las poblaciones vulnerables	OK
75. Se promueve la incorporación de una oferta programática en cultura y arte en los medios de comunicación masiva	OK
76. Se promueve la articulación entre Consejo de la Cultura, Corfo, y otras instituciones públicas.	OK
77. Se incrementan instancias de financiamiento público-privado	OK
78. Se fomenta la articulación de gestores a nivel nacional	OK
79. Se aumenta y fortalece la vinculación entre el artista y el mundo de la gestión	OK
80. Se fomenta el conocimiento y difusión de la Gestión Cultural	OK
81. Se insta el incremento de la participación de las universidades en la formación y perfeccionamiento de los gestores culturales	OK
82. Se promueve el mejoramiento de la gestión de los Centros Culturales en el país	OK
83. Se apoya a nivel programático la gestión municipal en cultura	
84. Se contribuye a la implementación de una plataforma digital artístico-cultural en línea	
85. Se contribuye a incrementar el acceso a la oferta cultural en línea	
86. Se contribuye a incorporar temáticas de cultura y arte en la agenda digital del Estado haciendo valer el rol del Consejo de la Cultura en esta materia	OK
87. Se promueve la documentación y la creación de un inventario y registro nacional del patrimonio cultural material, con participación de expertos regionales	OK
88. Se promueve el estudio y la investigación del patrimonio material cultural	OK
89. Se promueve la conservación y restauración del patrimonio cultural mueble e inmueble, en conjunto con la sociedad civil	OK
90. Se promueven estrategias de difusión del patrimonio cultural material	OK
91. Se promueve la educación para un mejor conocimiento y valoración del patrimonio cultural (educación formal escolar y universitaria, talleres, seminarios etc.)	OK

92. Se promueve el perfeccionamiento profesional de expertos en patrimonio cultural material para constituir mesas de expertos interdisciplinarios procedentes del elenco académico o privado	OK
93. Se fomenta la planificación interinstitucional, estatal y privada para la recuperación de monumentos prehistóricos, arqueológicos e históricos afectados por desastres naturales y acciones antrópicas	OK
94. Se promueve el perfeccionamiento profesional en los diversos ámbitos de trabajo del patrimonio cultural material para constituir mesas de expertos interdisciplinarios procedentes del elenco académico o privado.	OK
95. Se difunden las convenciones internacionales y la legislación nacional actual vinculante y se promueve la modernización del cuerpo legal sobre estas materias	
96. Se insta la firma en el Comité Intergubernamental para la promoción del Retorno de Bienes Culturales hacia sus países de origen o su restitución en caso de apropiación	
97. Se promueve la documentación y el estudio del patrimonio inmaterial	OK
98. Se insta a revisar el marco regulatorio del Patrimonio Cultural Inmaterial	OK
99. Se incrementa el conocimiento de la identidades y particularidades de cada una de las regiones	OK
100. Se fomenta en la educación formal la diversidad multicultural, estableciendo un balance entre las identidades regionales y aquella propiamente nacional	OK
101. Se fomentan estrategias de difusión del Patrimonio Intangible	OK
102. Se promueve y difunden los acuerdos internacionales en relación a los pueblos originarios en lo pertinente con la cultura y el patrimonio inmaterial	
103. Se promueve el Convenio 169 de la OIT	
104. Se promueve la sistematización de un inventario nacional de instituciones interesadas en la cultura tradicional y popular, con miras a incluirlas en los registros regionales y mundiales de instituciones de esta índole	OK
105. Se fomentan alianzas estratégicas con la comunidad académica	OK
106. Se fomentan alianzas estratégicas con comunidades indígenas	OK
107. Se promueve entre las comunidades indígenas los Fondos de Cultura, en particular la línea de desarrollo de las culturas indígenas	OK
108. Se promueven vínculos para la protección de lenguas de pueblos originarios	OK
109. Se insta a la vinculación con el Programa Intercultural Bilingüe del Mineduc	
110. Se trabaja con las comunidades locales en la definición de los conocimientos a transmitir.	OK
111. Se promueve la realización de talleres de sensibilización y traspaso de conocimientos tradicionales a jóvenes	OK
112. Se promueve un espacio de especialización para gestores culturales en patrimonio cultural inmaterial	OK
113. Se promueve la capacitación de los agentes culturales hacia el turismo patrimonial	OK
114. Se fomentan clústeres turísticos como focos de desarrollo local	
115. Se relevan las identidades y particularidades de la región potenciando sus capacidades turísticas.	OK
116. Se incrementan significativamente las instancias e instrumentos de fiscalización que aseguren el resguardo tanto de los destinos culturales y turísticos, como de las comunidades en los cuales se insertan, con la participación de la sociedad civil y con particular énfasis en la creación de microempresas debidamente capacitadas	
117. Se promueve la necesaria conciencia sobre la relación cuidadosa que debe haber entre el patrimonio cultural y su uso turístico	

118. Se fomentan líneas investigativas del sistema turístico-cultural	OK
119. Se contribuye al conocimiento de las rutas turísticas culturales en el país	OK
120. Se promueve la inclusión del turismo intercultural en la educación formal	OK

De esta manera, el Fondart, tanto en su modalidad nacional como regional, cubre directamente al menos 12 objetivos de la política cultural nacional y cerca de 90 estrategias de 120 destinadas a dar cumplimiento a estos objetivos, destacando como uno de los principales programas orientados a fomentar la cultura en Chile.