



INFORME Nº 4 PROPUESTAS PRELIMINARES DE REDISEÑO DEL CONCURSO FONDART NACIONAL

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe corresponde al Informe 4 de la Consultoría para el Rediseño del Fondart y aborda las propuestas preliminares de rediseño desarrolladas a partir de 8 talleres de cocreación desarrollados durante los meses de diciembre 2015 y enero 2016 con la participación de postulantes, beneficiarios, evaluadores y jurados del Fondart, y de funcionarios del CNCA del nivel central y regional.

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.

En el Taller 1, se validaron ciertas hipótesis de trabajo recogidas en la etapa 1), “Identificar y comprender”, y en la etapa 2) correspondiente a “Analizar y problematizar”, que había sido anunciada en el Informe 2.

En los talleres 2, 3 y 4 se trabajó en la propuesta de planificación, diseño y convocatoria. Primero, en el Taller 2, se visualizaron las tendencias, las características identitarias de los usuarios y los atributos del futuro Fondart, con el fin de enmarcar la propuesta de estructura de este. En el Taller 3 se realizó un trabajo cocreativo con todos los actores —funcionarios, evaluadores, jurados, postulantes seleccionados y no seleccionados— y el equipo consultor. La sesión arrojó como resultado 3 propuestas, que consideraban una nueva estructura en términos de temporalidad, territorialidad, áreas artísticas, modalidad y montos. En el Taller 4, los funcionarios del Fondart y el equipo consultor profundizaron, complementaron y analizaron la factibilidad llegando a 2 propuestas definitivas del “viaje” de las etapas de Planificación, Diseño y Convocatoria.

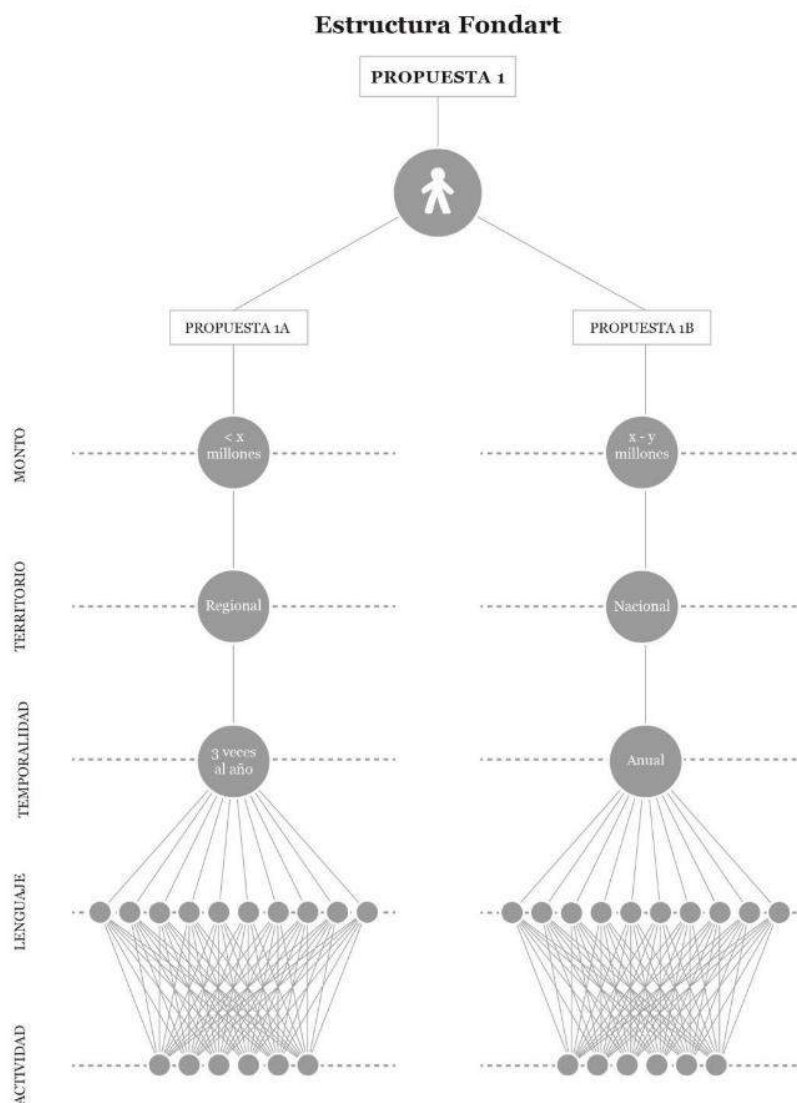
En los talleres 5 y 6, se abordaron las etapas de Evaluación y Seguimiento, donde todos los actores y el equipo consultor trabajaron en el Taller 5 en el desarrollo de 4 propuestas, y luego en el Taller 6, los funcionarios del Fondart y el equipo consultor profundizaron, complementaron y analizaron la factibilidad dejando 2 propuestas definitivas del “viaje” de las etapas de evaluación y seguimiento.

En los talleres 7 y 8 los funcionarios Fondart y el equipo consultor, revisaron las propuestas completas con las cinco etapas del proceso Fondart trabajaron en las dos propuestas definitivas, las cuales fueron chequeadas de forma cruzada para determinar si estas respondían a las tendencias, brechas y atributos validados en las sesiones 1 y 2. Finalmente fueron presentadas entre los participantes.

1. PROPUESTAS PRELIMINARES DE REDISEÑO

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.

a. Propuesta 1





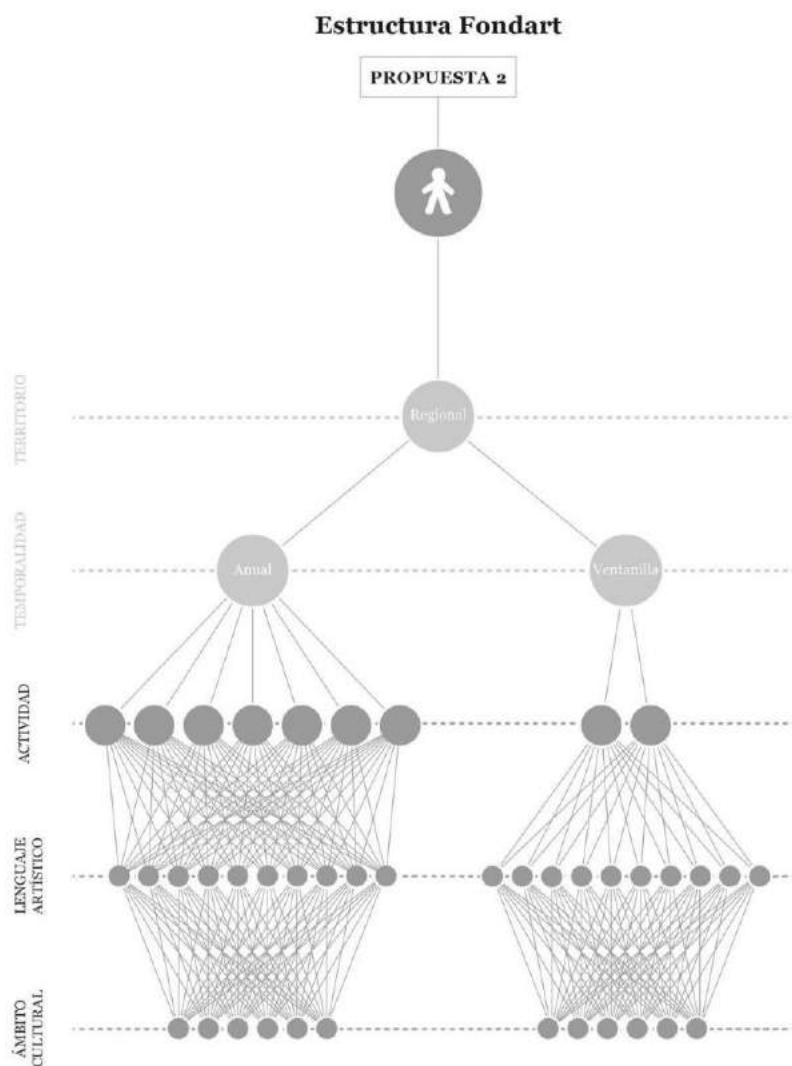
La propuesta 1 se estructura en base al establecimiento de dos líneas de concursabilidad paralelas de acuerdo al monto de financiamiento ofrecido. La Línea 1A está orientada a otorgar un financiamiento de menor monto y la Línea 1B otorga financiamiento de mayor monto.

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 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 otorgue un financiamiento de hasta 20 millones de pesos 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 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 millones de pesos 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. Se 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.

b. Propuesta 2



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 este 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

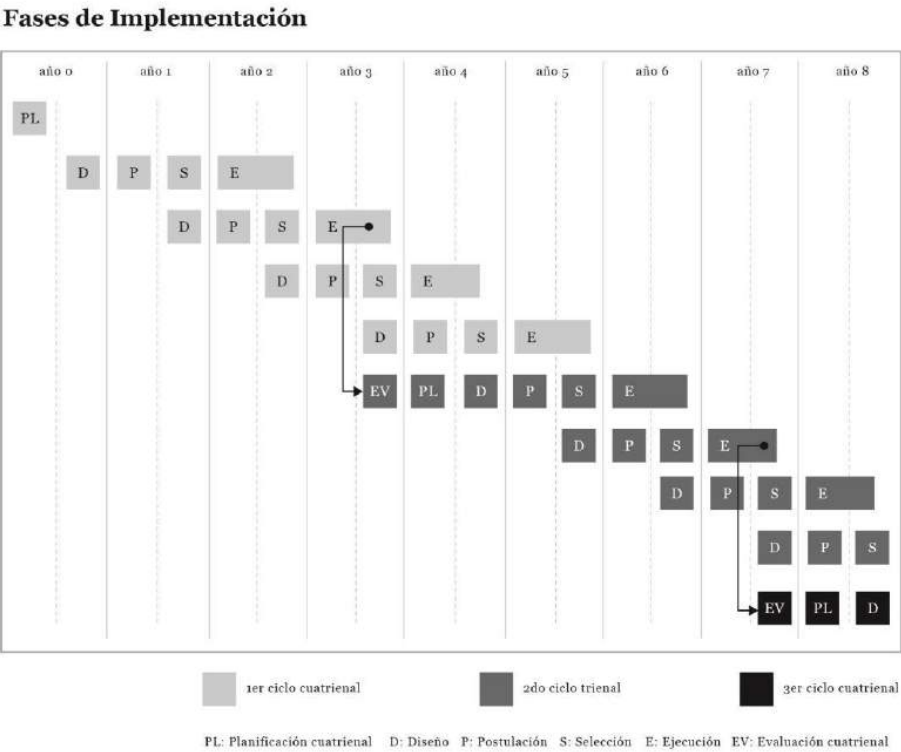
difusión y circulación, respecto de las cuales se propone una ventanilla abierta durante todo el año.

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.

2. FASES DE IMPLEMENTACIÓN

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

Para la implementación de este modelo, se proponen ciclos cuatrienales que permitan planificar adecuadamente el ciclo y desarrollar convocatorias durante cuatro años antes de iniciar un nuevo ciclo rediseñado a partir de la evaluación del ciclo anterior.





3. CONCLUSIONES

El presente informe presenta dos propuestas preliminares de rediseño del Fondart, elaboradas en base a la metodología de talleres de cocreación con usuarios, que serán testeadas durante la siguiente fase de la consultoría con diversos usuarios del Fondart durante el mes de marzo a fin de generar insumos para el diseño de la propuesta final de rediseño del Fondart.

II. INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde al Informe 4 de la Consultoría para el Rediseño del Fondart y aborda las propuestas preliminares de rediseño desarrolladas a partir de ocho talleres de cocreación desarrollados durante los meses de diciembre 2015 y enero 2016 con la participación de postulantes seleccionados y no seleccionados, evaluadores y jurados del Fondart y de funcionarios del CNCA del nivel central y regional.

1. METODOLOGÍA 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 testeo de la solución.

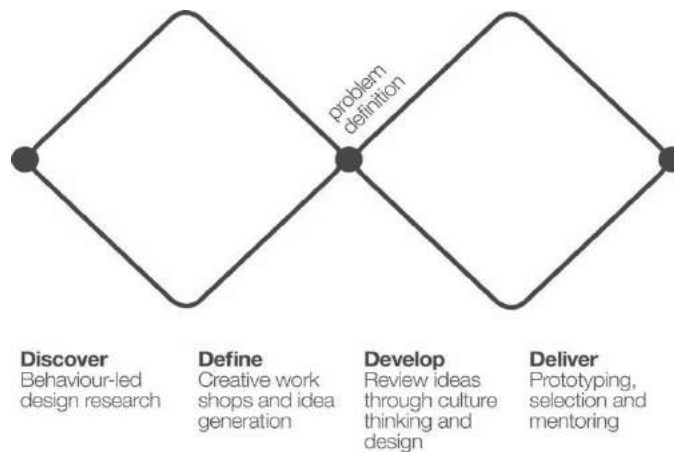
El Diseño de servicios es una disciplina que ayuda a innovar y/o mejorar servicios para hacerlos más útiles, usables, deseables para sus usuarios y eficientes y efectivos para las organizaciones. Es un campo nuevo en la disciplina del diseño, holístico, multidisciplinario e integrador⁵⁴ que ha sido utilizado 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.⁵⁵ 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.

⁵⁴ Moritz, S. (2005) *Service Design: Practical access to an evolving field*. Londres, Inglaterra [s.n].

⁵⁵ <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)⁵⁶ 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.

⁵⁶ 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.

- **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
- **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, redundando 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.

2. METODOLOGÍA DE LA ETAPA DESARROLLADA EN EL INFORME 4: TALLERES DE COCREACIÓN

Un cambio relevante que se ha producido en el campo de los servicios, tiene relación

con que las organizaciones cada vez ven menos al usuario como un objeto del mercado que debe ser estudiado y más como un actor clave del proceso creativo para la generación de nuevos ecosistemas donde las empresas y las instituciones florecen.⁵⁷

La metodología del LIP considera para esta fase, la realización de talleres de cocreación. La cocreación se refiere al acto de creatividad colectiva, que es compartida por dos o más personas.⁵⁸ En el caso del Fondart, los actores son involucrados activamente en el proceso de rediseño. La cocreación como término es bastante amplio e incluye lo físico y lo inmaterial del diseño de servicios, mostrando tener un vasto espectro de consecuencias e impactos positivos si se incluyen desde el principio de los proceso de diseño.⁵⁹

Utilizar una metodología proyectual centrada en el usuario que además utiliza la cocreación tiene un gran impacto en los roles que juegan los agentes involucrados en el proceso de diseño del servicio. Desde una perspectiva de consultoría tradicional, el usuario es un objeto pasivo de estudio del cual se extrae conocimiento desde la teoría y algunos instrumentos de recolección de información primaria como lo son entrevistas y observación. El equipo consultor por su parte, interpreta tal conocimiento para generar, a través del pensamiento creativo, ideas, conceptos y soluciones. En el caso de la cocreación, los roles de los participantes se mezclan. Quién usa y provee el servicio toma un rol de “experto de la experiencia” y juega un rol primordial en el desarrollo de conocimiento, generación de ideas y diseño de soluciones. El equipo consultor por su parte debe proveer los insumos para la ideación y expresión de los participantes. Debe fomentar técnicas y ambientes para el desarrollo de innovación dentro de estos grupos de trabajo.⁶⁰ Además de participar como miembro del equipo en las soluciones generadas. En el caso del Fondart, esto promueve que la solución ofrecida finalmente, no solo funcione para las personas afectadas, sino que también para todos los agentes involucrados, incluidos aquellos que deben aplicar las medidas diseñadas.

La experiencia demuestra que usualmente los usuarios o actores claves son considerados en la fase de implementación de la solución, retroalimentando una vez que la solución está definida y en la mayoría de las veces implementada. Desde esta perspectiva la metodología del LIP, ha considerado a los usuarios tanto en la fase de diagnóstico como de conceptualización de la propuesta de solución. El hecho que todos los actores sean involucrados activamente no solo en la fase de identificar y problematizar, sino que también en la fase de conceptualizar y formalizar es una ventaja respecto de otras metodologías. La experiencia de todos los actores del ecosistema del

⁵⁷ Kimbel, Lucy (2014), *The service innovation handbook*, BIS Publishers, Amsterdam.

⁵⁸ Sanders, Elizabeth B.-N. (2008). *Co-creation and the New Landscapes of Design*. CODESIGN. Delf University, Holanda.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ *This is service design thinking*, Stickdorn y Schneider.

Fondart —funcionarios CNCA, coordinadores de áreas artísticas, evaluadores y jurados, postulantes seleccionados y no seleccionados— ha sido sistematizada aportando información relevante a la hora de visualizar las posibles soluciones al problema. Esto facilita la implementación de las soluciones al interior de las organizaciones, ya que son los mismos trabajadores quienes estuvieron al centro de la creación de la solución a efectuar.

Para que la cocreación sea efectiva, se debe creer en la premisa de que todas las personas tienen un potencial creativo, asunto que no es muy frecuente en las organizaciones ya sea de carácter público o privado. A su vez, debe insertarse en un lugar donde exista la potencialidad de romper las estructuras de poder, ya que este proceso asume que todos los actores involucrados en un servicio tienen algo que decir y crear al respecto. Desde esta perspectiva, el presente informe recoge el trabajo metodológico correspondiente a la etapa 3, “Conceptualizar y formalizar”, de la metodología general propuesta por el equipo consultor, correspondientes a la definición de los atributos conceptuales (emergencia de nuevos conceptos) y formales (materialización a pequeña escala) que las propuestas de solución deben contener.

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



Fuente: Elaboración propia.

Esta etapa 3, “Conceptualizar y formalizar”, constó de ocho talleres de cocreación. En términos generales, las sesiones consideraron las siguientes actividades, técnicas e instrumentos:

- Exposición de los resultados obtenidos de los objetivos 1 y 2 de la consultoría.
- Análisis conjunto de la información recabada en las dimensiones de usuario. Para este trabajo, se utilizaron instrumentos propios del diseño de servicios que fueron adaptados al caso Fondart como son: mapas de actores, generación de definición de arquetipos (o personas), mapas del “viaje” de usuario, mapa de oferta, mapa del sistema, mapas de diferencial semántico, etc.
- Definición conjunta de problemática en base a ajustes y profundizaciones al



diagnóstico exploratorio elaborado en esta primera etapa. Para estos efectos se utilizará técnicas creativas y de innovación propias del Design Thinking.

- Sesiones de *brainstorming* en base a técnicas creativas y de innovación propias del Design Thinking para la generación de soluciones.
- 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.

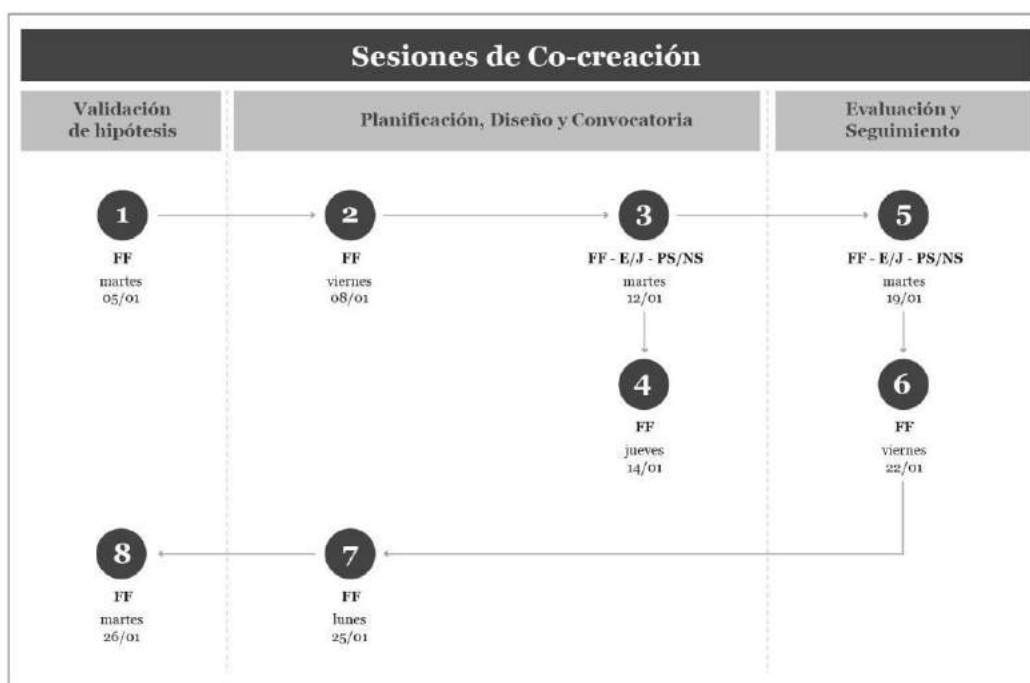
En el Taller 1, se validaron ciertas hipótesis de trabajo recogidas en la etapa 1) “Identificar y comprender” y en la etapa 2) “Analizar y problematizar”, que había sido anunciada en el Informe 2.

En los talleres 2, 3 y 4 se trabajó en la propuesta de planificación, diseño y convocatoria. Primero, en el Taller 2 se visualizaron las tendencias, las características identitarias de los usuarios y los atributos del futuro Fondart con el fin de enmarcar la propuesta de estructura del Fondart. En el Taller 3, se realizó un trabajo cocreativo con todos los actores —funcionarios, evaluadores, jurados, postulantes seleccionados y no seleccionados— y el equipo consultor. La sesión arrojó como resultado tres propuestas, que consideraban una nueva estructura, en términos de temporalidad, territorialidad, áreas artísticas, modalidad y montos. En el Taller 4, los funcionarios del Fondart y el equipo consultor profundizaron, complementaron y analizaron la factibilidad llegando a dos propuestas definitivas del “viaje” de las etapas de Planificación, Diseño y Convocatoria.

En los talleres 5 y 6, se abordaron las etapas de Evaluación y Seguimiento, donde todos los actores y el equipo consultor trabajaron en el Taller 5 en el desarrollo de cuatro propuestas, y luego en la sesión 6, los funcionarios del Fondart y el equipo consultor profundizaron, complementaron y analizaron la factibilidad dejando dos propuestas definitivas del “viaje” de las etapas de evaluación y seguimiento.

En los talleres 7 y 8 los funcionarios Fondart y el equipo consultor, revisaron las propuestas completas con las cinco etapas del proceso Fondart y trabajaron en las dos propuestas definitivas, las cuales fueron chequeadas para determinar si estas respondían a las tendencias, brechas y atributos validados en los talleres 1 y 2. Finalmente fueron presentadas entre los participantes.

Figura 5. Talleres de cocreación



Fuente: elaboración propia.

El detalle de cada uno de los talleres se encuentra en los anexos 1 a 8.

3. ESTRUCTURA DE ESTE INFORME

El informe se compone de tres secciones. En la primera se da cuenta del proceso de talleres de cocreación realizado entre diciembre de 2015 y enero de 2016. En la segunda parte se presentan dos propuestas preliminares de rediseño del Fondart. Finalmente, se presentan algunas conclusiones generales.

III. PROCESO 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.

1. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS (FASE *NEEDFINDING*)

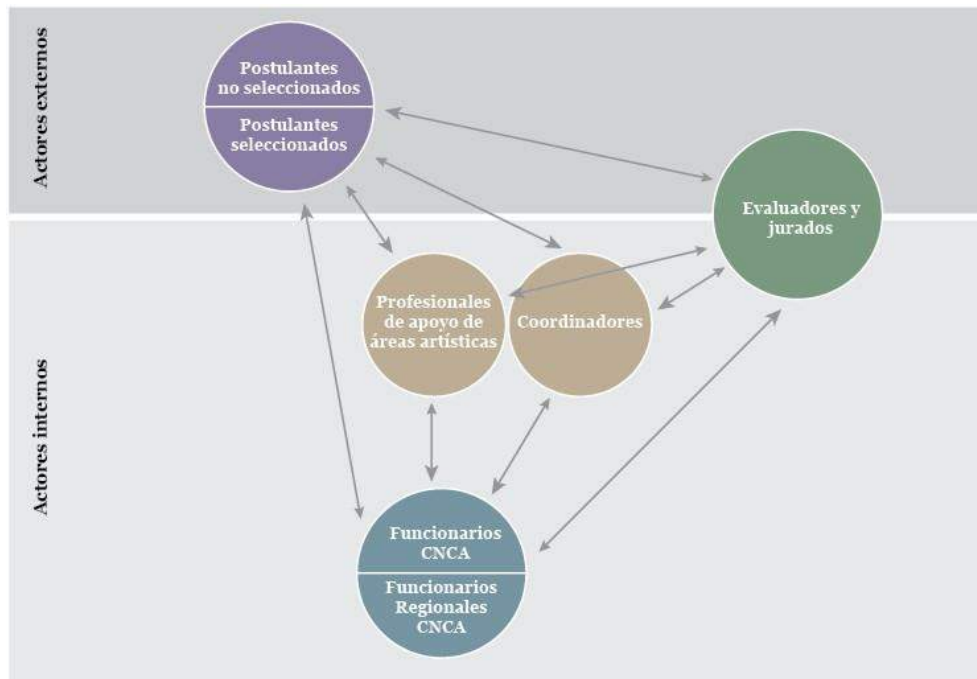
En el Taller 1 del proceso de cocreación (ver ficha e instrumentos en Anexo 1) se presentaron los datos y las hipótesis planteadas en el trabajo de levantamiento de información documentado en el Informe 2. Luego, mediante la realización de actividades se complementó la información recabada, con el fin de validar y profundizar el proceso de needfinding o detección de necesidades realizadas previamente.

En este taller participaron funcionarios del CNCA de nivel central y regional y se llevó a cabo el día martes 5 de enero de 2016.

2. MAPA DE ACTORES FONDART

La información recabada en la etapa de diagnóstico se había concluido que había cuatro actores relevantes para el macro proceso del Fondart (Figura 5 Informe 2).

Figura 6. Mapa de actores Fondart – Versión Preliminar

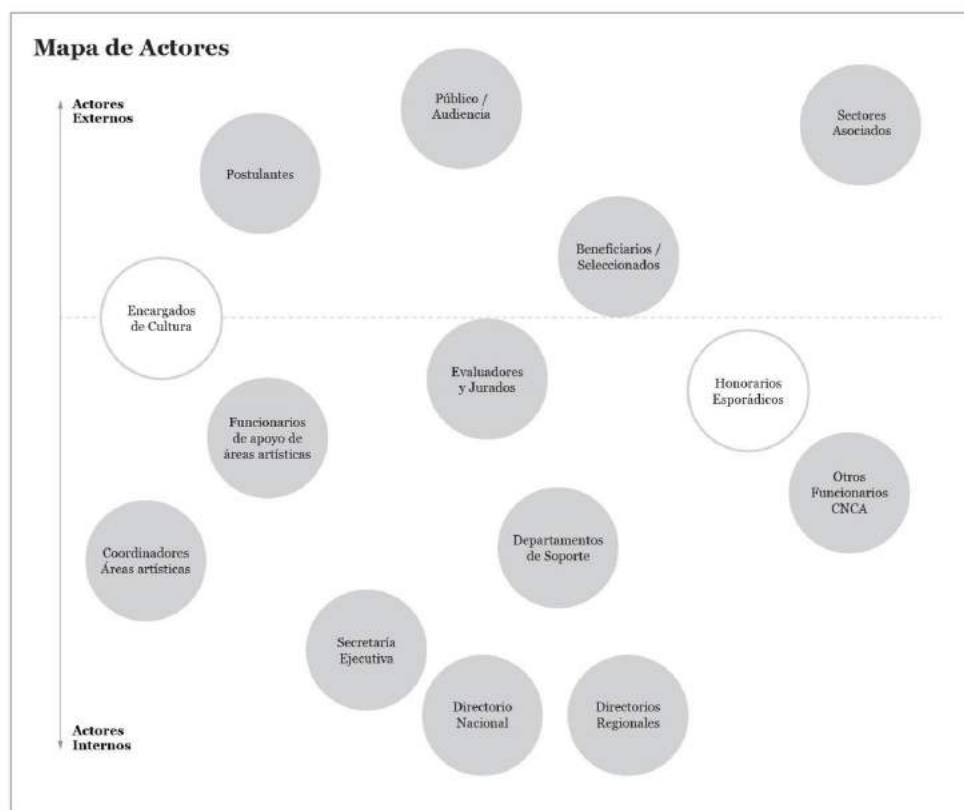


Fuente: Elaboración propia.

En el Taller 1 de cocreación, los participantes identificaron otros actores Fondart y modificaron la ubicación y categorías dentro del mapa de actores externos/internos. El nuevo mapa de actores identifica nuevos actores externos, de enlace e internos:

- Público y sectores asociados (externos).
- Postulantes seleccionados (externos).
- Postulantes no seleccionados (externos).
- Evaluadores y jurados (enlace).
- Coordinadores Áreas Artísticas y profesionales de apoyo (enlace).
- Departamentos de Soporte y otros funcionarios CNCA: jurídico, comunicaciones, administración, tecnológica, estudios y profesionales esporádicos contratados vía honorarios (internos).
- Direcciones Regionales (internos).
- Secretaría Ejecutiva y Departamento de Fomento (interno).
- Directorio, Ministro y Gabinete del Ministro (interno).

Figura 7. Mapa de actores Fondart – Versión Final



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se identifica un grupo de actores externos compuesto por el público general y los sectores asociados al Fondart. Si bien estos actores no tienen específicamente un “viaje” Fondart, sí tienen una incidencia indirecta en las decisiones tomadas por la autoridad.

El público general es a fin de cuentas el destinatario o beneficiario final del Fondart, en la medida que se considere al postulante seleccionado como un medio para transmitir cultura al público general. Esto depende de cuál sea el objetivo final del Fondart que se considere, si es lograr que las actividades financiadas por Fondart lleguen a la ciudadanía, el beneficiario final del fondo será el público. Por otro lado, si el objetivo es el cumplimiento del proyecto financiado, el beneficiario será el postulante seleccionado.

Por su parte, los sectores asociados están constituidos principalmente por las asociaciones gremiales, las que constituyen la voz experta que representa los intereses de los postulantes ante el CNCA. Estos tienen un rol fundamental, aunque no formal, al buscar influir en las decisiones de la autoridad, colaborar en capacitar a los postulantes de sus gremios y finalmente fiscalizar de una u otra manera los resultados del Fondart.



En segundo lugar, se encuentran los postulantes, distinguiendo entre los postulantes seleccionados y los no seleccionados, siendo el primero un actor más interno que el segundo. Si bien en una primera etapa ambos se encuentran en la misma situación, y deben informarse, capacitarse, definir la estrategia de postulación y formular el proyecto, una vez que el postulante seleccionado o beneficiario firma el convenio pasar a tener un vínculo con el Estado, siendo un colaborador de este en la difusión de la cultura. Por lo anterior se considera que el postulante seleccionado tiene una posición “más interna” que aquel que no fue seleccionado. En el caso del postulante no seleccionado no hay ningún vínculo posterior a la selección, a menos que reclame o apele el resultado.

En tercer lugar, se identifican los actores de enlace que se sitúan en el límite de los ámbitos interno y externo. El grupo más cercano al límite de lo externo está constituido por los evaluadores y jurados. Los evaluadores se autoperciben como actores externos al Fondart, de manera tal que dicha “externalidad” sería una especie de garantía de imparcialidad. Sin embargo, se llegó al consenso de que son actores internos porque evaluadores y jurados firman un contrato con el Estado, adquiriendo derechos y contrayendo obligaciones por este hecho. Más aún, se señala que, si se considerara exclusivamente la etapa de la implementación del concurso, donde se realiza el trabajo en base a las instrucciones recibidas y donde toman decisiones esenciales para la asignación de recursos, este grupo estaría en el mismo nivel que los funcionarios del Fondart.

También se identifican como actores de enlace los Coordinadores de Áreas Artísticas y los Profesionales de Apoyo, que si bien tienen funciones específicas distintas se incorporan en el mismo grupo. Los Coordinadores participan proponiendo evaluadores, supervisando la evaluación, aclarando consultas y en una menor medida diseñando las bases. Los profesionales de apoyo coordinan las mesas.

En tercer lugar, en el ámbito de actores internos se ubica el grupo de los Departamentos de Soporte del CNCA, tales como los departamentos de fomento, jurídico, administración y finanzas y estudio. Son departamentos con injerencia en el diseño e implementación de bases porque muchas decisiones tienen que ser aprobadas por ellos.

En cuarto lugar, se encuentran la Secretaría Ejecutiva del Fondart (constituida por los “Funcionarios Fondart”) que depende del Departamento de Fomento del CNCA. En este mismo nivel se encuentra la autoridad que está constituida en orden de jerarquía por el Directorio Nacional del CNCA, el Ministro de Cultura y las Artes y el gabinete de este. Su rol radica principalmente en el lineamiento de los diseños y en algunas ocasiones en la aprobación de propuestas.

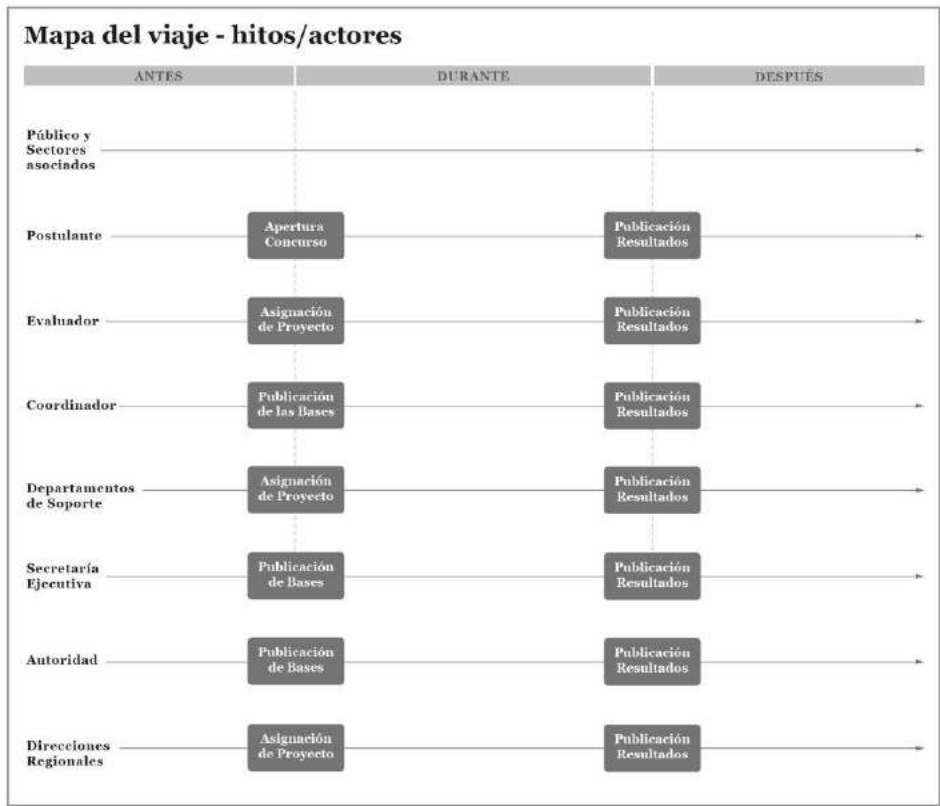
Cabe considerar que se creó un grupo diferenciado para las direcciones regionales y

que dichos actores tienen un “viaje” Fondart⁶¹ distinto a los de la región Metropolitana, teniendo una vinculación importante con los gobiernos locales.

3. VIAJE DEL USUARIO FONDART

Se identificaron ocho actores en el “viaje” del Fondart que se presentan en la 8.

Figura 8. “Viaje” del usuario Fondart



Fuente: Elaboración propia.

a. Público y sectores asociados

⁶¹ 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. 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 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.



Estos actores no tienen realmente un “viaje” Fondart, por lo que no se hizo una separación de hitos específica. De todos modos, se identificó que la participación de estos actores en el proceso dice relación principalmente con su participación antes del llamado a concurso proponiendo ideas, pidiendo reuniones vía ley de lobby y desarrollando una labor importante en la capacitación de postulantes. Una vez publicado los resultados este grupo es una suerte de fiscalizador y luego vienen a dar una especie de retroalimentación.

b. Postulante

El “viaje” de los postulantes está determinado por los hitos de la apertura del concurso y de la publicación de resultados. Se identificó que antes de la selección, los postulantes seleccionados y no seleccionados tienen las mismas prácticas y problemas, por lo que se tratan en la primera fase de manera conjunta.

Ambos actores, en la etapa previa a la publicación de resultados se informan en la medida de lo posible de las particularidades del concurso para dicho año, si es necesario, se capacitan y generan redes. En esta etapa inicial se identifican problemas referidos a la escasa difusión de la apertura del concurso, a que no están bien definidos los perfiles del postulante ni los objetivos y criterios específicos de los concursos del Fondart Nacional y regional (lo que finalmente determina que se postule a uno u otro fondo en base a las posibilidades reales de resultar seleccionado). Por último, se identificó que habría un acceso desigual de los postulantes, dado que en la práctica es tanta la brecha de formación artística y de capital general que la igualdad de oportunidades queda plasmada únicamente en el papel.

Luego, una vez que se abre el concurso comienzan a hacer la formulación del proyecto en base a las bases del concurso respectivo, período en el cual solicitan toda la información necesaria, formalmente vía *call center* o correo electrónico, para llevar a cabo de buena manera la postulación.

En esta etapa previa a la formulación de la postulación se identificó que se dificulta esta porque las bases del concurso son poco claras en cuanto su definición y en cuando al lenguaje utilizado, además las capacitaciones ofrecidas por el Fondart a los postulantes son escasas y de mala calidad, lo que se traduce en un problema principalmente para los postulantes que lo hacen por primera vez porque no tienen la capacitación adecuada.

Ahora, en la etapa misma del desarrollo de la postulación se identificaron una serie de problemas referidos a que muchas veces ocurre que el diseño de la plataforma de postulación y de evaluación no es consistente con las bases del concurso. Relacionado con el anterior, se identificaron los problemas de que hay cambios constantes en las líneas del concurso y además estas son poco claras en un sus definiciones y objetivos.



Por último, se identifica un problema que afecta a los postulantes de fondos regionales que se refiere a la baja capacidad de los evaluadores, a este problema de los evaluadores se le suman una serie más que se detallarán más adelante.

A continuación, viene la publicación de resultados, en este hito se diferencia el “viaje” de quien fue seleccionado de quien no lo fue.

- Postulante seleccionado: una vez que se publicaron los resultados, el postulante seleccionado firma el convenio para posteriormente ejecutar el proyecto. Se señala que en el proceso de firma de convenio se debería avanzar más, porque es poco operativo el sistema actual. Una vez ejecutado el proyecto, el beneficiario debe entregar el informe final al Fondart que contiene la rendición de gastos y actividades.
- Postulante no seleccionado: el postulante no seleccionado termina su proceso antes que el seleccionado. En realidad, su participación se acaba una vez que se publican los resultados, sin embargo, tiene la posibilidad de apelar o reclamar a los referidos resultados, cuestión que alargaría en cierta medida su “viaje” Fondart.

c. Evaluadores y jurados

Para estos actores el “viaje” Fondart está dividido por la asignación de proyectos y la entrega de resultados del concurso. La vinculación con la institución, previa a la asignación de proyectos está dada fundamentalmente por el proceso de selección de evaluadores y la capacitación (escasa o nula) que reciben. Luego firman el contrato y les asignan proyectos.

En este período previo hay una serie de problemas considerados. Se destaca que hay una dificultad importante para convocar los evaluadores, sobre todo porque es incompatible que una persona sea evaluador y postulante a la vez. Además, dificulta el problema de la búsqueda de evaluadores el que las remuneraciones son bajas y las cargas de trabajo excesivas y con períodos de tiempo demasiado cortos. En el caso de regiones este problema se acrecienta porque en general se trata de evaluadores poco capacitados. Por último, se agrega en esta etapa, y con una prioridad importante, el hecho de la falta de claridad sobre los objetivos específicos y criterios de los concursos Fondart Nacional y Regional.

Durante el período de la evaluación misma del proyecto, se identifican problemas que dicen relación con la ambigüedad o falta de claridad de las bases y que a su vez los criterios de evaluación no estén bien definidos ni menos aún existen rúbricas de evaluación.



Luego de la entrega de resultados, en principio se acaba el “viaje” Fondart de los evaluadores, a menos que algún postulante no seleccionado haga la reclamación correspondiente.

d. Coordinadores áreas artísticas y profesionales de apoyo

Al igual que los postulantes, el hito inicial está marcado por la publicación de bases y el final por la publicación de resultados. Como un problema transversal a este grupo se identifica que las labores de los coordinadores de áreas artísticas no están definidas y van variando con el tiempo.

e. Departamentos de soporte u otros funcionarios CNCA

Igual que el grupo de los evaluadores, la asignación de proyectos y la entrega de resultados del concurso son los hitos que marcan su “viaje”. Cabe precisar que estos departamentos participan de manera diferenciada en las distintas etapas ya que su trabajo se refiere a temas propios de sus departamentos. El problema que más les afecta en el período previo es la falta de claridad del presupuesto operativo para implementar Fondart.

Por otra parte, este grupo se ve afectado en la etapa intermedia, por la operación de los fondos de ventanilla abierta, que, si bien es evaluada positivamente, genera problemas logísticos al interior de la institucionalidad al momento de tener que procesar permanentemente cada una de las postulaciones ingresadas por este medio, lo que en definitiva repercute en los postulantes de este fondo específico.

Finalmente, luego de la entrega de resultados, este sector se ve afectado por el proceso lento y poco operativo de la firma de convenio, cuestión que tal como se dijo, perjudica de manera correlativa a los postulantes seleccionados.

f. Secretaría Ejecutiva y Departamento de Fomento

Este grupo tiene un trabajo transversal en todo el desarrollo del Fondart. En general, la etapa previa se refiere al diseño del concurso en base a las políticas y resultados de los concursos anteriores, luego se identifica la publicación de las bases que da pie al período intermedio de coordinación del proceso que culmina con la publicación de los resultados del concurso. La etapa posterior está constituida fundamentalmente por los procesamientos de información y la difusión de los proyectos seleccionados.

Se identifica un problema transversal a todas las etapas de este grupo que se refiere a la escasa coordinación entre departamentos y la falta de claridad en los tiempos y



responsabilidades de cada uno de estos y del conjunto de actores vinculados al proceso. También se identifica como un problema transversal la escasa capacitación a los funcionarios regionales para llevar a cabo el seguimiento de proyectos, cuestión que les afecta porque a nivel central deben responder frente a la autoridad y beneficiarios de cualquier problema.

Ahora, en cuanto a los problemas identificados por etapa se destaca que, en el período previo, la operación se ve entrabada fundamentalmente por la rigidez de la ley y por la falta de definición de ciertos criterios. Por otro lado, se identifica que hay poca claridad en el ámbito operacional dado que las funciones y procesos para la administración del Fondart no se encuentran claramente definidos, no hay definición clara de perfil del postulante ni claridad del presupuesto operativo para implementar Fondart.

En la etapa posterior al diseño, se encuentran con la dificultad de que el diseño de la plataforma de postulación y evaluación muchas veces es inconsistente con las bases del concurso.

En la misma etapa de implementación se encuentran con la problemática de la operatividad y de la ventanilla abierta que genera problemas logísticos al interior de la institucionalidad porque deben procesar en forma permanente las postulaciones. Por último, se destaca la escasa coordinación entre departamentos y la falta de claridad en los tiempos y responsabilidades de cada uno de estos y del conjunto de actores vinculados al proceso.

Luego de la publicación de los resultados se destacan problemas relativos a la falta de indicadores de resultados y de desempeño, que derivan fundamentalmente del hecho de que los cambios en las líneas del concurso dificultan la trazabilidad del resultado.

g. Autoridad (Directorio, Ministro y gabinete del Ministro)

Los mismos hitos que dividen el “viaje” Fondart de la secretaría ejecutiva, se replica para este tipo de actores. En la etapa previa, que en el este caso se refiere a lineamientos más generales del diseño de los concursos, se destaca que los cambios constantes en nivel directivo y en equipos se traducen en re-diseños permanentes del Fondart.

A su vez, como un problema prioritario se identifica la escasez de orientaciones estratégicas sobre la política cultural, el Fondart y de una clara vinculación entre ambos. En la misma línea se considera que hay una falta de diálogo o retroalimentación con otros concursos del CNCA.

Igual que en el caso de la Secretaría Ejecutiva, a este grupo le afecta la problemática de la escasa capacitación de los funcionarios regionales para llevar a cabo el seguimiento de proyectos y escasez de personal a nivel regional para ejecutar la supervisión de



proyectos.

En lo que se refiere a la etapa de desarrollo e implementación se identifica la problemática de la escasa coordinación entre el nivel central y regional en la planificación, diseño y administración del Fondo.

h. Direcciones regionales

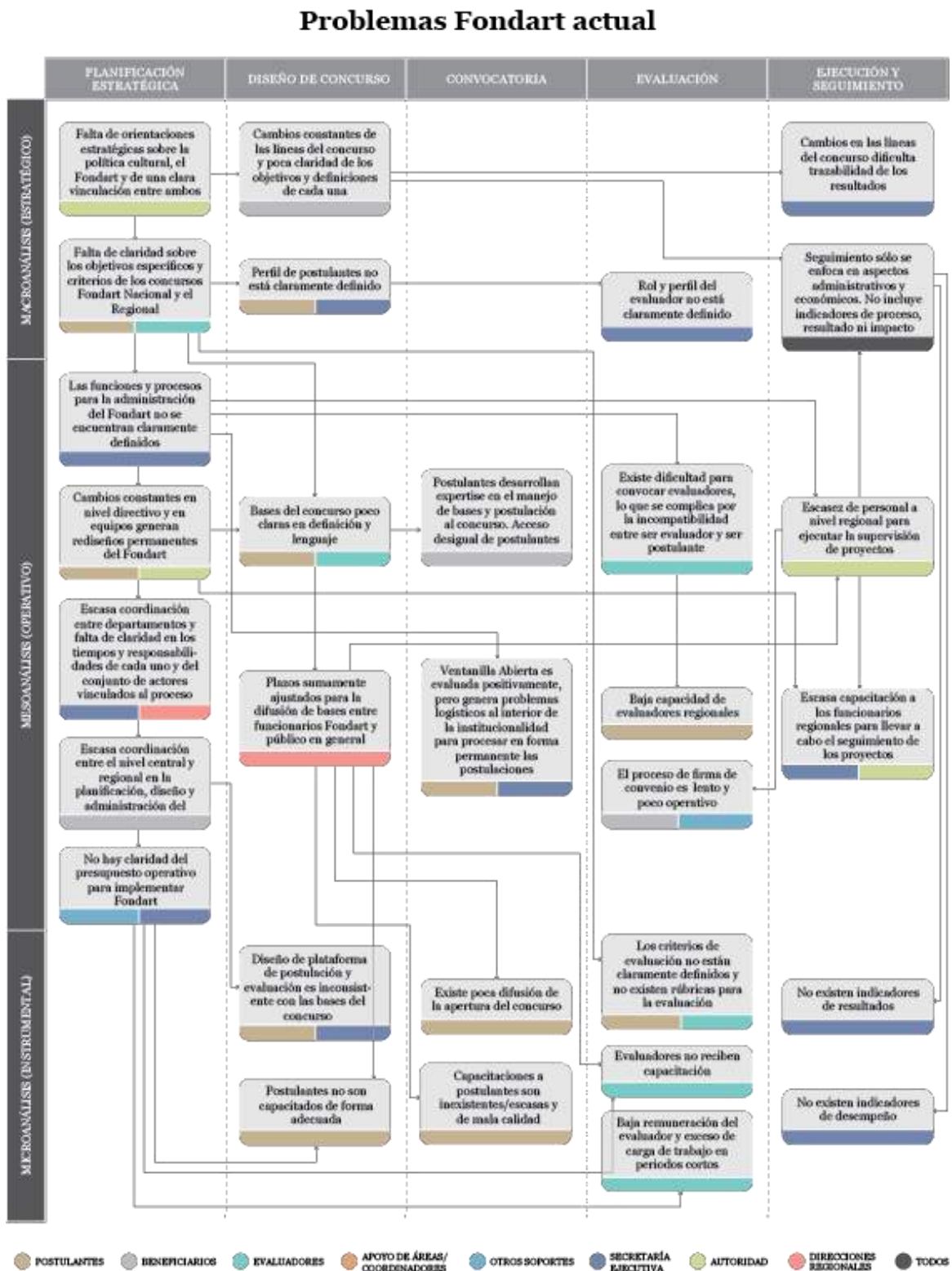
Por último, se mencionan las direcciones regionales, quienes se enfrentan a un “viaje” Fondart distinto que los funcionarios de la región Metropolitana. Los hitos que diferencian sus etapas son los mismos que los dos grupos anteriores.

Se identifica en la etapa previa a la publicación del concurso que los plazos para la difusión de las bases entre funcionarios Fondart y público en general son sumamente ajustados.

En la etapa de la implementación, al igual que el grupo de la autoridad, se ven afectados por la escasa coordinación entre el nivel central y regional en la planificación, diseño y administración del Fondo.

Por último, se identificó como un problema transversal a toda la institución y a los actores del Fondart que el seguimiento se enfoca solo en aspectos administrativos y económicos, sin incorporar indicadores de proceso, resultado, ni impacto.

Figura 9. Problemas priorizados del Fondart



Fuente: Elaboración propia.

4. IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS PARA EL REDISEÑO

En el Taller 2 del proceso de cocreación (ver ficha e instrumentos en Anexo 2) se abordaron la identificación de requerimientos de rediseño para el nuevo Fondart, a partir de la visualización de las tendencias, de las características identitarias de los usuarios y de los atributos del futuro Fondart.

Figura 10. Tendencias culturales
Tendencias en Cultura, Artes y Patrimonio

	5 AÑOS	10 AÑOS	
POLÍTICAS	Fortalecimiento de la institución cultural. Lógica más de gobierno que de Estado: se responde a lineamientos políticos, más que a las exigencias y necesidades de la realidad cultural. Instrumentalización de la cultura desde la política. Gremios y sectores fortalecidos: atomización y visión segmentada. Alejamiento de los contextos sociales y falta de visión global.	Estandarización de las políticas culturales: baja de representatividad de grupos culturales minoritarios. Sociedad civil genera un contrapeso a la estandarización.	
SOCIALES	Ampliación de Cobertura (ejemplo: en términos de infraestructura y apoyo a nuevas entidades). Inclusión de nuevos actores (ejemplo: género y pueblos originarios). Presión social para la redefinición de los usuarios y la garantía de igualdad de oportunidades.	Formalización de Organizaciones (ejemplo: comunales o vecinales) pero con desigualdad.	
TECNOLÓGICAS	No se tiene identificado el tipo de tecnología adecuada para los usuarios de Fondart. Aumento de acceso a políticas de apoyo gracias a nuevas herramientas tecnológicas. Existen grupos que quedan invisibilizados de las políticas por no tener acceso a tecnologías.	No existe una visión estratégica respecto al uso de tecnologías (sólo instrumental). La tecnología usada en CNCA no es de vanguardia y, por lo tanto, no responde a la contingencia del momento. El uso de tecnologías en los sectores artísticos genera brechas y elitizaciones.	Generación de información concentrada y útil en CNCA. Por el atraso de la tecnología ocurren cosas/procesos de las cuales la institución queda al margen. Atraso en uso de tecnología en patrimonio.
LEGALES REGULATORIAS	Regularización de Derechos de Autor y Derechos Laborales. Revisión de aspectos legales y regulatorios lento y tardío por parte de la CNCA. Iniciativas que comienzan a salir de la lógica de la concursabilidad.	Financiamiento y apoyo de proyectos de mediano/largo plazo.	
ECONÓMICOS	Aumento de herramientas e instrumentos para financiar cultura. Optimización de recursos enfocada en cadena de valor. Herramientas complementarias que no son concursables. Ley de Artes Visuales, Artesanía y Artes Escénicas hace que existan más recursos asociados a esos sectores.	El público se cansa de los concursos y exigen nuevas cosas. Incorporación del concepto de economías creativas que crea tensión entre cultura y economía.	
MEDIO AMBIENTALES		Temas medioambientales incorporados en algunos proyectos financiados por el CNCA.	
OTRAS	Existe tensión entre transparencia y concursabilidad. Se diseñan programas y asignan recursos a proyectos para la formación de audiencias. Repetición en consumo de cultura. Existe una sobreoferta artística.		

● INTERNO AL CNCA ● EXTERNO AL CNCA

Fuente: Elaboración propia.

a. Tendencias culturales

Se desarrolló un análisis prospectivo de las principales tendencias en cultura desde distintos ámbitos en los próximos cinco y 10 años.

b. Tendencias políticas

La principal tendencia política identificada es la estandarización de las políticas culturales con la consecuencial baja de representatividad de grupos culturales minoritarios en estas. Como se explicitará, esto se debe principalmente a los fenómenos de la institucionalización y a la atomización de los gremios culturales.

Actualmente se está dando el fenómeno del fortalecimiento de la institución cultural, cuestión que en sí no es negativa, pero que se cree que podría traer aparejado un aumento de la instrumentalización de la cultura desde la política. La consecuencia esperada y negativa de esta instrumentalización es que en un período de cinco a 10 años haya una estandarización de las políticas culturales, dejando estas de ser representativas de todos los sectores y actores de la cultura.

En la misma línea, se identifica una tendencia en la visión cultural de los funcionarios del CNCA, que en muchos casos corresponde a una lógica más de gobierno que de Estado (influenciado principalmente porque en cambio de gobierno hay una renovación importante de los funcionarios que trabajan en el Consejo). El principal problema de lo anterior es que en general el trabajo de quienes tienen una visión de gobierno responde a lineamientos políticos, más que a las exigencias y necesidades de la realidad cultural.

El proceso de estandarización debiese ser contrapesado por la sociedad civil, que en el caso cultural es representado principalmente por los gremios de distintos sectores culturales. Sin embargo, la representación de los gremios se ha visto afectada porque ha habido una tendencia a la atomización de gremios, lo que implica que ya no representen los intereses de la comunidad cultural en su conjunto, sino que casi exclusivamente los del sector cultural que aúnan. Producto de lo anterior, los gremios muestran ante la autoridad una visión segmentada de la realidad de los grupos culturales y alejada de los contextos sociales, por lo que nuevamente se dejan invisibilizados los grupos culturales minoritarios. Así, el problema de estandarización de las políticas culturales no se ve necesariamente solucionado con el contrapeso que pueden aportar los gremios.

c. Tendencias sociales

La primera tendencia identificada es la ampliación de coberturas económicas que ha beneficiado distintas áreas culturales. Hay nuevos financiamientos para infraestructura



y centros culturales y se han incluido actores que antes no habían sido considerados, como grupos originarios o grupos comunitarios y locales.

Por otra parte, se considera que cada vez hay más presión social para la redefinición de los usuarios y que se debe garantizar una igualdad de oportunidades. El contrapunto de lo anterior es que puede ocurrir que la cuestión de la igualdad sea meramente formal toda vez que hay una brecha de formación cultural muy importante que separa a los grupos extremos.

d. Tendencias tecnológicas

Hay consenso en la existencia de nuevas herramientas tecnológicas que permiten un mayor acceso de las personas, sin embargo, como se explicitará, aún hay falencias y grupos invisibilizados sin posibilidades de acceso.

A grandes rasgos, hay consenso en que aún existe un déficit importante en el uso de las tecnologías por parte del CNCA y que por lo tanto hay desafíos pendientes que se deberían solucionar en el período máximo de 10 años. Cabe considerar que hasta la fecha en el Consejo se ha utilizado la tecnología solo como un soporte, sin existir una visión estratégica de uso. Existe el desafío de considerar y trabajar las tecnologías como una herramienta de desarrollo cultural.

En esta misma línea se considera que la institución cultural está a la misma altura de otros servicios, pero que debiese dar un paso adelante y ser propositiva en el uso de la tecnología y marcar tendencias. Por ejemplo, se debería utilizar la tecnología como medio para permitir el acceso a personas con capacidades distintas que requieran tecnologías específicas. De no plantearse una tecnología basada en el usuario, puede ocurrir que el uso de la tecnología en los sectores artísticos genere brechas y finalmente una elitización del público.

Por otra parte, hay consenso en que el Consejo no se ha adaptado a las evoluciones tecnológicas que existen en la realidad, hay muchas cosas y discusiones culturales que ocurren fuera del Consejo de las cuales la institución ha quedado fuera precisamente por no adaptarse e incorporar los nuevos cambios tecnológicos.

Otra tendencia tecnológica identificada es que hay un déficit en la sistematización de la información interna en el CNCA, cuestión que tiene que ser solucionada en un período reducido de tiempo.

Por último, se considera que la tecnología debiese utilizarse de manera actualizada en el tratamiento del patrimonio cultural, ámbito en el cual el uso de tecnología es prácticamente nulo.

e. Tendencias legales – regulatorias

En primer lugar, se espera que en cinco años haya una regularización de los derechos para los artistas, específicamente de los derechos de autor y de los derechos laborales. En este punto debería haber una tendencia hacia una regularización más estandarizada y que sean los mismos actores culturales los que lo hagan exigible. Es importante considerar que ha habido una dicotomía entre lo que el sector pide, entre lo que según eso exige el Fondart y entre lo que finalmente ejecutan los mismos beneficiarios. Como ejemplo, se cita que los actores culturales son los que exigen que haya consideración a los contratos, pero después ellos mismo dan boletas de honorarios a sus colaboradores.

Por otra parte, se identifica como un problema transversal importante el hecho de que hay muy poca agilidad por parte del Consejo en la revisión de las leyes de los mismos fondos, que actualmente contienen disposiciones completamente obsoletas.

Otro punto importante a considerar es la consideración de que las iniciativas del Consejo deben salir de la lógica de la concursabilidad.

Por último, una tendencia más específica, se refiere a la creación de fondos para financiar proyectos con plazos más prolongados que un año. Actualmente los fondos tienen una duración máxima de un año, por lo que muchos actores deben postular año tras año a proyectos que por su ejecución prolongada debería recibir un financiamiento más sostenible en el tiempo.

f. Tendencias económicas

Hay un reconocimiento de que ha habido un aumento en las herramientas de financiamiento del arte y la cultura desde el Estado, una mayor optimización de recursos públicos destinados a las cadenas de valor (formación, investigación, creación y difusión) y que se han aumentado las herramientas complementarias de los fondos que no son concursables. En la misma línea se espera que en un período máximo de cinco años con la Ley de Artes Visuales, Artesanía y Artes Escénicas, debiera haber más recursos asociados a esos sectores específicos.

En cuanto a las bases y procedimientos concursales, se estima que en un período corto de tiempo los actores culturales no van a querer seguir concursando en las condiciones actuales y que van a empezar a exigir otras cosas, por ejemplo, los fondos más prolongados. Se cree que va a haber una variación importante de los fondos en 10 años.

Por último, se ha visto una incorporación conceptual de la economía creativa en términos discursivos, sin embargo, no se ha adaptado a los temas culturales propiamente. Se estima que habrá una incorporación paulatina de los sectores.

g. Tendencias sustentables

No hay tendencias importantes en este punto, cabe mencionar se han financiado puntualmente ciertos proyectos vinculados con la sustentabilidad, sin embargo, no ha habido intenciones para hacer una integración real del tema ambiental en el Consejo.

h. Otras tendencias

Se identifica un tema importante relativo a la formación de audiencias de manera que se genere interés ciudadano en los temas culturales. Este asunto hace años que está incorporado al discurso, pero en los hechos concretos, a la hora de diseñar programas y asignar recursos, no se ha hecho nada. Sin embargo, debiese haber una tendencia a promover cambios en este aspecto.

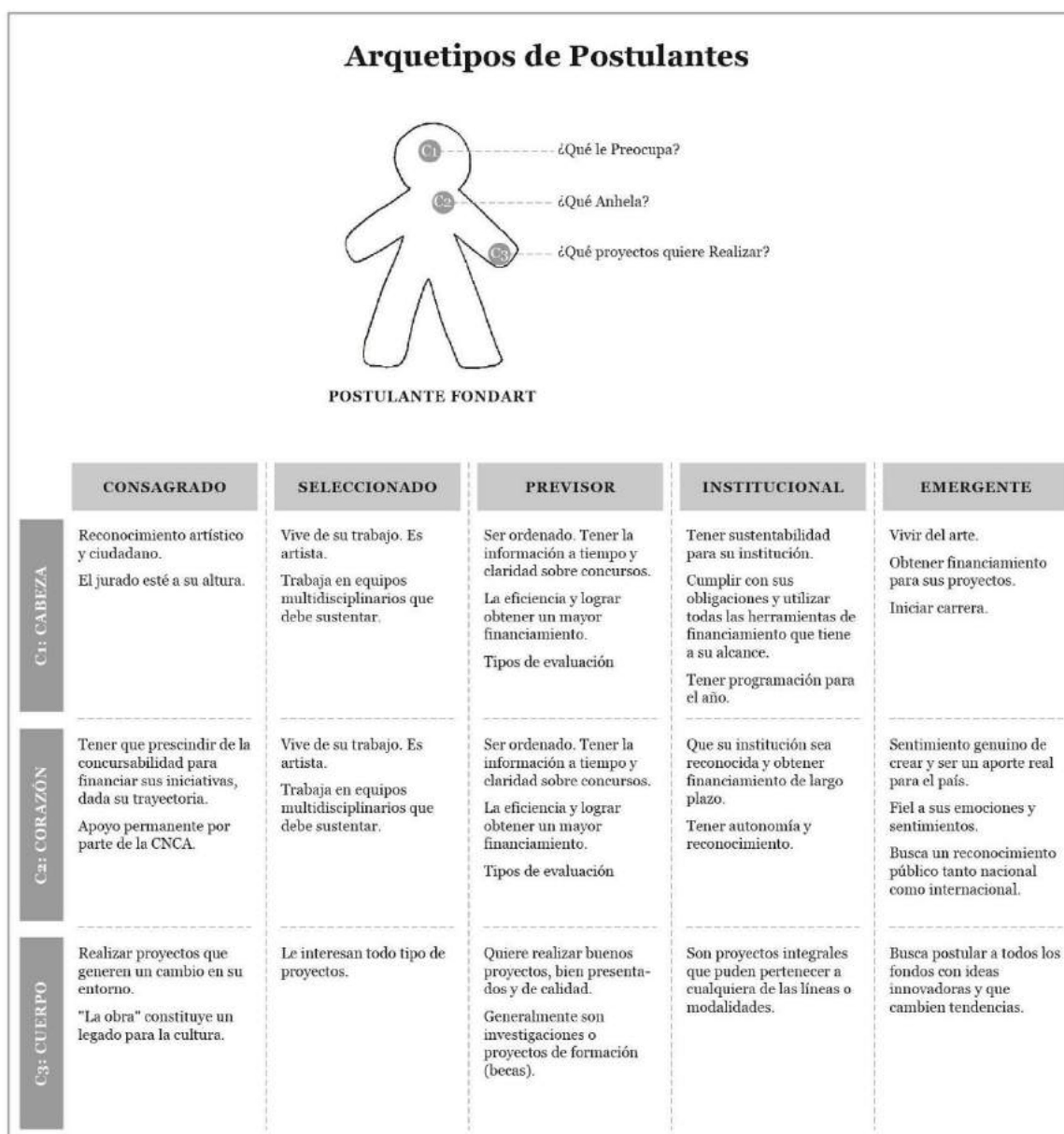
En esta misma línea se ha identificado que la audiencia es prácticamente la misma, es el mismo público el que consume la cultura. Lo anterior, genera una brecha de desigualdad en asuntos culturales.

Otro asunto importante es la transparencia exigida por los actores, en la misma línea que la importancia de la concursabilidad.

5. ARQUETIPOS DE POSTULANTES

Por otra parte, se identificaron y describieron los principales arquetipos de postulantes en base a sus preocupaciones, anhelos y proyectos, los que se detallan en la Figura 11.

Figura 11. Arquetipos postulantes Fondart



Fuente: elaboración propia.

6. ATRIBUTOS DEL FONDART

En base al proceso de análisis desarrollado se determinaron los atributos que debiera tener un Fondart rediseñado. Se identificaron atributos genéricos y transversales a toda la institución, y otros atributos más específicos a ciertos procedimientos. Se

consideraron las convergencias de los factores de ciudadanía, política cultural y campo artístico.

a. Atributos transversales al Fondart

- Fondart debe ser un agente de cambio social: se señala que el Fondart debe ser un medio que apoye la transformación social a través del arte y la cultura. Lo anterior en consideración a que el Fondart es un fondo público por lo que debería orientarse en entregar algo más que solo calidad, como, por ejemplo, que se preocupe de llegar a distintas comunas y no siempre las mismas.
- Fondart debe ser un promotor de calidad creativa: se considera de manera prioritaria que la esencia del concurso debe ser la calidad artística. Sin perjuicio de distintos elementos a considerar en pos de una transformación social, el corazón del concurso debe estar en la calidad. A modo de ejemplo, está bien financiar a los que inicialmente han tenido menos acceso, pero considerando su calidad artística porque no se puede financiar cualquier proyecto.
- Fondart debe ser un encargado de poner en valor la cultura y el arte a nivel país: la puerta en valor de la cultura y el arte a nivel nacional debe ser la política transversal de la institución. Se debe dar especial relevancia al impacto de los proyectos financiados en el posicionamiento de la cultura y el arte.
- Fondart debe ser descentralizado: el Fondart debe mantener la independencia de las entidades regionales con la debida garantía de coherencia hacia las políticas nacionales de la cultura.
- Fondart debe ser coherente en los criterios transversales a la política cultural, al Ministerio y al fondo: es fundamental que haya una coherencia entre los objetivos de la política cultural y las formas de trabajo y tipos, procedimientos y bases de los fondos. Así, es necesario que los objetivos e indicadores tengan un trasfondo importante que se plasmen en los fondos y en las formas de trabajo. Lo importante es que se establezcan procesos que exijan evaluar el fondo de los proyectos.
- Fondart debe ser siempre un subvencionador del arte y la cultura: en aplicación del punto anterior se señala como atributo que siempre el Fondart va a ser un subvencionador del arte y la cultura.
- Fondart debe ser un catalizador de las problemáticas sociales a través del arte: el Fondart debería hacerse cargo en cierta medida de las problemáticas sociales a través del arte. Una manera concreta de implementar esta idea sería incorporar en los criterios de impacto que debe evaluar el jurado, el impacto en problemáticas sociales.

- Fondart debe ser Innovador: el Fondart debe considerar las tendencias de la realidad externa y proyectarlas en sus lineamientos y programas. Debiese existir un constante análisis, que permita ir incorporando de una manera rápida las distintas tendencias.

b. Atributos relativos a los procedimientos y en relación con los postulantes

- Fondart debe tener continuidad: el Fondart debe proporcionar estabilidad y claridad respecto de la normativa, las líneas, las modalidades, etc. y de los aspectos instrumentales como la formulación de bases.
- Fondart debe tener bases objetivas, continuas y claras: se plantea que las bases y líneas deben ser más objetivas, estables y claras, se deben ir ajustando las bases, pero con un carácter permanente.
- Fondart debe tener un procedimiento profesional en su integridad: debe considerar la generación de indicadores para la medición de objetivos, seguimiento y control respecto de los objetivos de la política.
- Fondart debe tener una postulación simple y flexible: se considera como prioritario que las postulaciones deben ser un proceso más amigable centrado en la calidad del proyecto, e incluso debiese ser seductor para el postulante. Debe haber un equilibrio entre la simpleza y entre la seriedad necesaria, porque si bien debe ser procedimiento más amigable para el postulante, de todas formas, el financiamiento viene de recursos públicos.
- Fondart debe tener bases desburocratizadas: se pone especial énfasis en que muchas veces por lo rígido de los criterios de admisibilidad, ha quedado gente fuera de los concursos. En realidad, se debería hacer una postulación de propuestas de fondo, y luego los que queden seleccionados deberían incorporar los antecedentes más formales. Lo ideal es que primero se revise solo el proyecto y que se evalúe su calidad, y luego una vez que se gane, pedir los antecedentes legales necesarios.
- Fondart debe considerar una diferenciación de postulantes: se considera de manera prioritaria que no todos deben recibir un tratamiento idéntico porque no todos son iguales. Se recurre al ejemplo del artista con trayectoria y que se ha visto financiado de muchos fondos, que no puede estar en igualdad de condiciones con el que postula por primera vez. Además, estiman que deberían diferenciar las personas naturales de las jurídicas, y también se debería distinguir entre las mismas personas jurídicas (ej. Personas naturales y jurídicas).
- Fondart debe ser inclusivo: el Fondart debe considerar ciertos criterios relativos



a la equidad, a las poblaciones más vulnerables que no reciben cultura en general, a la descentralización del país y a la diversidad. En este sentido se debe considerar una suerte de discriminación positiva a la hora de financiar un proyecto sobre otro.

- Fondart debe otorgar un acompañamiento en todas las etapas: en capacitar, en seguimiento, en difusión en poner su valor
- Fondart debe tener periodicidad estable: el Fondart debe tener un calendario fijo de postulaciones.

7. ALTERNATIVAS DE NUEVAS ESTRUCTURAS PARA EL FONDART

En el Taller 3 del proceso de cocreación (ver ficha e instrumentos en Anexo 3) se trabajó en torno a las etapas de planificación, diseño y convocatoria del concurso, a partir de la visualización de las tendencias, de las características identitarias de los usuarios y de los atributos del futuro Fondart.

En este taller participaron funcionarios del CNCA, coordinadores de áreas artísticas, evaluadores y jurados, postulantes seleccionados y no seleccionados. Esta sesión se llevó a cabo el día martes 12 de enero de 2016.

8. IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE MODALIDADES DE FONDOS EXISTENTES

“Este es un fondo que distribuye los recursos según el área artística y modalidad que corresponde a cada proyecto”

Las ventajas de este tipo de fondo se resumen en la valoración y protección de todos los sectores artísticos. A partir de la especificidad de áreas y modalidades artísticas se deriva una valoración de cada disciplina artística en particular, garantizando la heterogeneidad de estas y la cobertura, aunque sea mínima, de todas las disciplinas.

Además, al ser diferenciadas es posible establecer fondos que se adapten a las necesidades propias de cada área en particular. Lo anterior es una ventaja para los postulantes que se enfrentarían a una postulación más clara y simple según su propia área de desempeño. En la misma línea, este fondo permite que los evaluadores y jurados sean más especializados en las áreas respectivas, facilitando así su trabajo.

En contraposición a estas ventajas, se identifica que esta diferenciación conlleva una dificultad para establecer políticas públicas culturales globales, y en un sentido más



concreto influiría en la pérdida de transversalidad o interdisciplinariedad de los proyectos, atributo que es propio de la mayoría de los proyectos artísticos o culturales, donde muchas veces concurren conjuntamente diversas disciplinas.

A su vez, hay una cuestión importante que considerar en este modelo, que es el hecho de que por sobre la calidad artística se prefieren proyectos a veces de menor calidad artística con el fin de que se apoyen todas las disciplinas.

Por otra parte, la aplicación de este tipo de fondo podría provocar cuestiones negativas en la práctica, como la desigualdad para las distintas áreas artísticas, la posibilidad de que se agoten todos los recursos del fondo sin que se hayan cubierto todas las líneas y que los formularios especializados no logren en algunos casos adaptarse a las necesidades de todas las áreas.

Por último, se menciona que este tipo de fondo requiere mejores definiciones de ámbitos y de áreas artísticas.

“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)

La mayor ventaja asignada a este tipo de fondos es que permite una postulación diferenciada según montos asignados y así para los fondos de menores recursos se puedan establecer postulaciones más simples y flexibles.

Este tipo de fondos favorece a los proyectos interdisciplinarios ya que al no haber líneas quedarían siempre admisibles.

Por último, se señala que el fondo conlleva facilidades prácticas para postulantes y evaluadores, para los postulantes porque tendrían claridad del monto máximo facilitando la división de sus actividades y además el postulante se asegura de poder ejecutar la plenitud de su proyecto. Por su parte, para el evaluador hay una mayor garantía de que se cumplan las ideas y las actividades propuestas.

Ahora bien, en cuanto a las desventajas se identificó que el hecho de que se establezcan toques de montos puede traer aparejada una inflación de valor de los proyectos, incluso llegando los postulantes a inventar actividades para llegar a los toques establecidos. En el mismo sentido, la excesiva consideración de los montos, puede conllevar una evaluación centrada en el presupuesto por sobre la calidad del proyecto.

A su vez, se señala que es difícil estandarizar lo artístico bajo el supuesto de montos lo que en general es perjudicial para los proyectos más creativos. La falta de estandarización naturalmente también dificulta el trabajo de los evaluadores.

Por otro lado, este fondo podría ser perjudicial para los postulantes ya que puede derivar en una competencia desigual, al darse situaciones en que personas naturales



compitan con personas jurídicas, o expertos contra principiantes. Sin embargo, se considera que esto no se debería dar siempre porque se da una jerarquización natural de los proyectos, donde generalmente coinciden experiencias y montos presupuestarios. En la misma línea, se señala que las áreas emergentes podrían resultar en desventaja, frente a las instituciones establecidas.

“Este es un fondo que distribuye los recursos según el nivel de experiencia, trayectoria y reconocimiento”

Esta modalidad de fondos plantea dos problemas conceptuales importantes. La primera es que hay ciertas áreas artísticas que no tienen reconocimiento y otras que sí. Por otra parte, se requiere una definición clara de lo que se entiende por trayectoria, porque muchas personas que llevan años trabajando no se han metido al circuito de los medios y las exposiciones, cuestiones que en general son muy valorizadas al hablar de trayectoria.

Ahora bien, se reconoce el valor de un fondo basado en los factores relacionados con la experiencia porque asegura la calidad de los proyectos presentados y porque en general promueve equipos multidisciplinarios con distintos niveles de experiencia.

Sin embargo, el problema de este fondo es que deja fuera posibles buenos proyectos por la falta de experiencia de quienes lo postulan. En la misma línea, se genera un círculo vicioso, porque se reconoce al reconocido y así continuamente.

En base a las desventajas recién mencionadas, se plantea un fondo basado en la trayectoria, la experiencia y el reconocimiento, pero con estándares diferenciados, garantizando una mínima participación de los muy expertos y de los que están partiendo, cuestión que podría ser muy positiva. Sin embargo, dicha diferenciación podría beneficiar solo a los extremos porque es más difícil estandarizar lo que es trayectoria intermedia. En consecuencia, los postulantes perjudicados serían los postulantes que están en el medio.

Por último, se señala que al haber una línea tan difusa de criterios para evaluar se dificulta el trabajo de los evaluadores. También, hay una dificultad para la institución, ya que para los fondos de más trayectoria requeriría evaluadores muy expertos.

“Este es un fondo que tiene una única fecha de postulación en el año”

La ventaja de este fondo es que contribuye al orden, tanto de la institución por un tema logístico interno, como de los postulantes, quienes se ven obligados a planificar sus proyectos según el concurso anual.

Sin embargo, para los postulantes se genera una especie de “locura” para poder cumplir

con las fechas. Además, obliga a postular con mucha antelación proyectos pequeños.

Por otra parte, se señala que es un desincentivo para el postulante no seleccionado a quien le queda un proceso muy largo de espera ya que tiene que esperar al otro año para poder volver a postular.

Además, se señala que la rigidez de una única fecha de postulación podría excluir algunos buenos proyectos. Lo anterior ocurre en aquellas áreas que tienen dinámicas que van variando su desarrollo en el tiempo, como por ejemplo los procesos creativos. En la misma línea se identifica que para ciertas áreas como la formación también es un problema que haya una única fecha de postulación al año porque son áreas que requieren coordinación con los años académicos.

“Este es un fondo que divide los recursos según el ámbito nacional y regional de los proyectos”

La principal ventaja de este fondo es que asegura un mínimo de cobertura por región, potenciando así el arte en todas las regiones y contribuyendo a la descentralización de los proyectos.

Hay una mayor focalización territorial y por lo tanto una mayor autonomía de las regiones. Lo anterior conlleva a que se instale capacidad en regiones, propiciando la profesionalidad de estos.

En cuanto a la evaluación, esta se ordena en torno a la territorialidad. Se podría señalar como positivo que los evaluadores en este sentido tienen más conocimiento del territorio y del contexto en que evalúan, sin embargo, tiene la desventaja de que podría prestarse para parcialidades en el proceso de evaluación y para la disminución de la masa crítica de los evaluadores.

Sin embargo, se cuestiona este fondo en base a cómo se ha desarrollado y dado resultados en el país. En primer lugar, se señala que falta una definición que aclare las diferencias entre el fondo regional y el nacional, porque lo que ocurre en la práctica es que la postulación a un fondo u otro responde a una visión estratégica de qué fondo es más probable que se gane. Ha ocurrido que muchas veces artistas de reconocimiento internacional no quieren postular a los fondos nacionales porque en la línea regional están asegurados.

Por último, se señala como desventaja que este criterio podría afectar la calidad artística porque hay regiones que tienen un desarrollo artístico muy escaso y por esta necesidad de financiar proyectos de todas las regiones se terminan financiando proyectos de una calidad muy deficiente.



“Estos son varios fondos independientes cada uno dirigido a un área artística específica”

La primera ventaja de este fondo es que se da una mayor autonomía a las áreas artísticas y fomenta el desarrollo de las distintas disciplinas culturales.

En este sentido, la diferenciación permite que la información relativa a cada área artística sea más clara, contribuyendo a que los fondos se adapten a las necesidades de cada sector y facilitando la postulación.

Sin perjuicio de lo anterior, tiene la problemática de que omite la visión transversal de muchos proyectos afectando a todos los actores, cuestión que en la práctica se traduce en la complejización e impedimento de la postulación de proyectos interdisciplinarios. Además, podría generar una falta de coordinación logística entre los distintos fondos, cuestión que genera confusión para todos los actores.

Por último, se señala que este fondo podría traer aparejado una falta de focalización regional.

Figura 12. Identificación de ventajas y desventajas de cada modalidad de fondo

Matriz de ventajas y desventajas de fondos

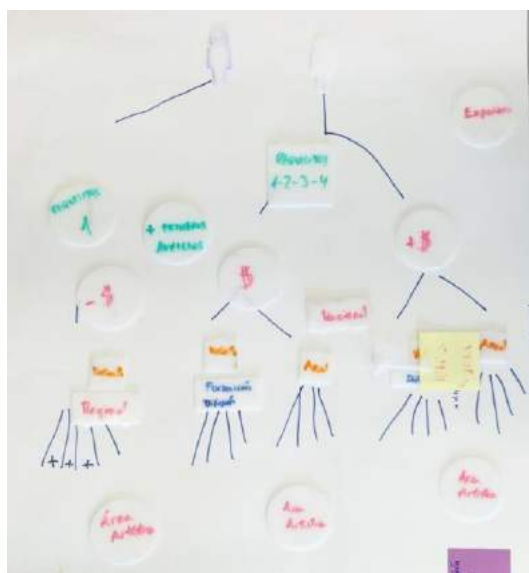
	VENTAJAS	DESVENTAJAS
A Este es un fondo que distribuye los recursos según el área artística y modalidad que corresponde a cada proyecto.	Especificidad Adaptabilidad Heterogeneidad Valor a las disciplinas artísticas Facilita especialización de Evaluadores/Jurados Protege áreas débiles Facilita postulación	Agotamiento de los Fondos Formularios estandarizados no reconocen la especificidad Pérdida de carácter transversal y proyectos interdisciplinarios quedan fuera Mayores definiciones Desigualdad para las áreas Dificultad para establecer Políticas Públicas culturales globales Proyectos de menor calidad con prioridad
B Este es un fondo que distribuye los recursos según el monto solicitado por cada proyecto.	Permite ejecutar el proyecto en completitud Garantiza el cumplimiento de las ideas y actividades Permite postulación diferenciada por rango de dinero Proyectos interdisciplinarios son siempre admisibles Facilidades prácticas Claridad del monto máximo facilita la división de sus actividades	Inflación del valor los proyectos Evaluación centrada en el presupuesto, por sobre la calidad Dificultad para evaluar Es difícil estandarizar lo artístico bajo montos, lo que perjudica a proyectos creativos Competencia Desigual
C Este es un fondo que distribuye los recursos según el nivel de experiencia, trayectoria y reconocimiento.	Se potencian los recursos Asegura calidad Promueve equipos multidisciplinarios con distintos niveles de experiencia	Deja fuera posibles buenos proyectos por falta de experiencia de quien lo postula Círculo vicioso Beneficia a los extremos Línea difusa de criterios para evaluar, dificulta el trabajo de los evaluadores
D Este es un fondo que tiene una única fecha de postulación en el año.	Contribuye al orden Mejor planificación de los proyectos	"Locura" por cumplir con la fecha Desincentivo para quien no fue seleccionado, por largo tiempo de espera Obliga a proyectos pequeños a postular con mucha anticipación Buenos proyectos podrían quedar fuera No reconoce dinámicas de áreas específicas Rigidiza y es poco flexible
E Este es un fondo que divide los recursos según el ámbito nacional y regional de los proyectos.	Asegura un mínimo de cobertura por región Se instalan capacidades en las regiones y se profesionalizan Evaluadores con conocimientos del territorio y del contexto Descentralización de los proyectos Mayor focalización territorial y regiones más autónomas	Parcialidad en la evaluación Postulación responde a una visión estratégica de cuál fondo es más probable ganar Afecta la calidad artística Disminución de la masa crítica de evaluadores
F Estos son varios fondos independientes cada uno dirigido a un área artística específica.	Autonomía de las áreas artísticas y fomento del desarrollo de distintas disciplinas culturales Se adapta a las particularidades de cada sector y facilita la postulación Información relativa a cada sector es más clara	Omite la visión transversal de muchos proyectos Falta de focalización regional Complejización e impedimento de la postulación de proyectos interdisciplinarios Falta de coordinación logística

● FONDART ● POSTULANTES ● EVALUADORES ● APOYO DE ÁREAS/COORDINADORES ● TODOS

Fuente: elaboración propia.

9. PROPUESTAS PRELIMINARES DE ESTRUCTURA

a. Propuesta 1



La propuesta considera que la trayectoria va de la mano con los montos de los proyectos, por lo que a mayor trayectoria mayor monto. Por lo anterior plantea que hacer una división de trayectorias se traduce en una división por montos.

En consecuencia, el primer criterio de distinción establecido son los montos. Se separan en dos fondos, uno con fondos de bajos montos y masivos, y otro con una subdivisión entre fondos medianos y altos, más reducido en cuanto a cantidad de proyectos financiados. Por otra parte, el fondo de pocos montos o para los emergentes es el fondo más masivo (dos tercios del total del presupuesto anual) y el fondo de más altos montos está establecido para financiar la calidad de los proyectos de los artistas con más trayectoria (un tercio del total del presupuesto anual).

El primer fondo, más masivo, está dirigido a artistas emergentes y por lo tanto los requisitos de admisibilidad son más bajos y con ventanilla abierta (ideal); por el contrario, para los artistas con más trayectoria se establece un fondo con altos requisitos y de postulación anual (aunque para algunas áreas como difusión se considera ventanilla abierta). Se hace la precisión de que el fondo para artistas emergentes debería estar más enfocados en el desarrollo regional y que los fondos grandes deberían tener impacto nacional.

Este grupo deja áreas artísticas al final, fundamentándolo en que se requiere facilitar el

proceso a los artistas emergente y en la misma línea se debe hacer una consideración a las aptitudes financieras de los con más trayectoria que influye a la hora de desarrollar los proyectos. Así las cosas, si bien tiene que ser un elemento que se utilice para la evaluación, no tiene que ser un elemento que rigidice la postulación.

b. Propuesta 2



Esta mesa plantea que el primer criterio divisor es la actividad que se realiza (pasantía, evento, festival, etc.). A continuación, se establece el ámbito o área artística.

Se elimina la división del Fondart Nacional y Regional según montos porque en la práctica se le ha dado un uso estratégico que no tiene nada que ver con el sentido de la distinción de los fondos. En esta línea establecen que el monto no tiene que ver con el impacto —nacional o regional— sino que la diferenciación de montos debería considerar el impacto real del proyecto.

Por último, se aclara que la ventanilla debería estar solo para algunas actividades que lo necesiten por su propia dinámica como la difusión.

c. Propuesta 3



El criterio de división del fondo es entre la gente que postula por primera vez y gente con trayectoria. Cabe precisar que, si bien son evaluados diferenciadamente, los postulantes de ambos grupos deben seguir el mismo “viaje” Fondart

Se considera necesario por la experiencia y perfil de los postulantes, y porque se consideró que para quienes hayan ganado fondos anteriormente tiene que haber una especie de consideración a cómo había sido la implementación de su proyecto anterior financiado por el Fondart.

Ahora, luego de la trayectoria, vienen las líneas artísticas y las modalidades. A continuación, se consideran el monto y el territorio, respecto de estos últimos dos criterios se cuestionó si es que son elementos del “viaje” (como una sublínea de la postulación) o elementos a considerar en la evaluación.

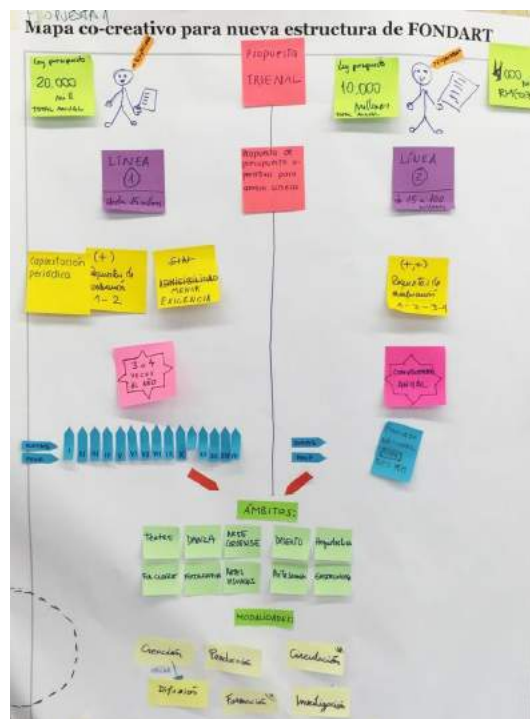
10. DESARROLLO PROPUESTAS PRELIMINARES DE ESTRUCTURA FONDART

En el Taller 4 del proceso de cocreación (ver ficha e instrumentos en Anexo 4) a partir de la propuesta realizada por todos los actores relevantes del proceso en la sesión 3, se profundizaron, completaron y ajustaron las propuestas finales de las etapas de planificación, diseño y convocatoria. De las tres propuestas elaboradas en el Taller 3 se

seleccionaron solo dos propuestas, dado que la propuesta 1 y 3 eran posibles de ser fusionadas.

En esta sesión participaron funcionarios del CNCA del nivel central y regional y se llevó a cabo el día jueves 14 de enero de 2016.

a. Propuesta 1



Se identifica que un postulante, al iniciar su postulación, piensa en la cantidad de dinero que necesita para desarrollar su proyecto. Lo anterior se ha visto reflejado en que se decide participar en el concurso nacional o regional según los montos necesitados, y no según el impacto que generen.

A su vez, se considera que los montos en general se identifican con la trayectoria o experiencia, en el sentido de que la mayoría de las veces un postulante con mayor experiencia va a solicitar montos mayores. Por el contrario, aquel artista que postula por primera vez no solicita un monto alto porque no tiene ni capacidad ni gestión financiera para su administración. Por último, cabe aclarar que alguien con poca trayectoria no está impedido de acceder al fondo de alto monto.

Por las dos consideraciones anteriores es que esta propuesta establece tramos de montos solicitados como el primer criterio de distinción.

Se distinguen dos fondos o líneas:

– Línea 1. Proyectos hasta \$15 millones

Se destinan a este fondo dos tercios del presupuesto anual, por lo que con este monto se financian muchos proyectos de bajo costo. Esta línea tiene bases más simples y requisitos y documentación mínima de respaldo, además se plantea la posibilidad de que no exista el proceso de admisibilidad tradicional.

Este fondo tiene apoyo institucional a los postulantes para la formulación de proyectos, puesto que se señala que acá la mayoría de los postulantes lo hacen por primera vez. Además, la línea de bajos montos tiene la particularidad de tener siempre ventanilla abierta. Lo anterior si bien es muy beneficioso para los postulantes, implica muchos costos administrativos para la institución, porque implica una operación más compleja y constante durante todo el año. Entre otras cosas, es necesario para la correcta aplicación de este sistema que la institución establezca una programación de la entrega de los resultados parcialice el presupuesto a lo largo del año.

Se plantea que una de las formas de facilitar la operación de la institución es flexibilizar las postulaciones, sin embargo, una mayor flexibilización trae aparejada una mayor cantidad de postulantes.

Es un fondo que no distingue entre nacional y regional, sino que es completamente regional. Sin embargo, las regiones sí tienen topes proporcionales de montos totales.

– Línea 2. Proyecto de \$15 - \$100 millones

Se destina en este fondo un tercio del monto total, así este es un fondo que financia pocos, pero costosos, proyectos. Al ser altos los recursos entregados, se mantiene el proceso de admisibilidad tradicional y se exigen mayores requisitos de postulación que la línea anterior.

La convocatoria es anual, pero tiene excepciones de ventanilla abierta en formación (incluye becas y formación a otras personas), difusión y circulación.

En esta línea si hay consideración a las regiones, por lo que luego de los montos debo elegir región. Se establece que debe haber un tope de discriminación positiva regional (40% a la región Metropolitana y 60% para las otras regiones).

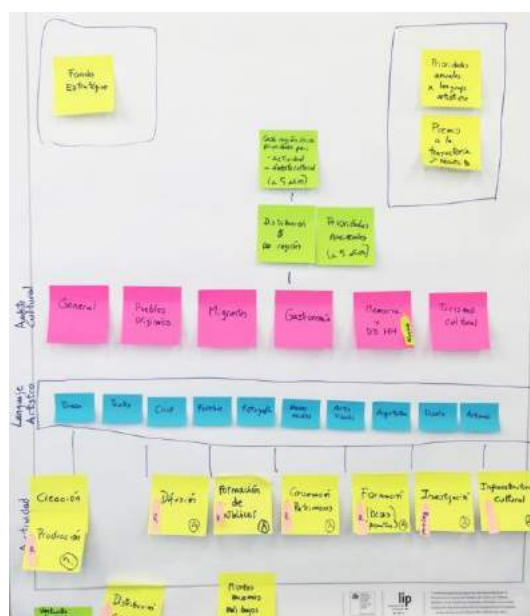
Una vez señalada las características diferenciadoras de ambos fondos se establece que para ambas líneas se deben elegir los ámbitos artísticos. La novedad de este fondo en

este ámbito es que el postulante puede elegir uno, muchos o todos los ámbitos artísticos.

Además, se estima que hay ciertos ámbitos que deben ir necesariamente vinculados a otros por un tema de políticas públicas. Por ejemplo, el ámbito de creación se debería exigir que vaya unido al de difusión, porque al Estado no le sirve de nada que un artista cree algo y que luego lo deje en su casa. Así si pincho creación se me prende necesariamente difusión, pero no al revés.

En este fondo se identificaron desventajas relacionadas fundamentalmente con el caos administrativo que conlleva la convocatoria por ventanilla abierta. Además, se hace hincapié en la necesidad de hacer un cuoteo anual del fondo, porque de lo contrario podría ocurrir que a mitad de año el fondo se quede sin recursos.

b. Propuesta 2



Este grupo de trabajo presenta una propuesta al fondo desde un punto de vista institucional, haciendo especial hincapié en que el destino de los montos tiene que ser coherente con las políticas públicas culturales, toda vez que los recursos destinados a los fondos son públicos.

A su vez, se considera que las políticas públicas culturales deben ser determinadas cada 10 años, con transversalidad a los gobiernos de turno. Además, se tienen que establecer prioridades nacionales y regionales a cinco años.



En cuanto a la convergencia del fondo nacional con el regional se señala en primer lugar la importancia de mantener la independencia de los consejos regionales para la destinación de los montos, cuestión que sin embargo tiene que ser coherente con las líneas generales de la política nacional establecida para el período de tiempo correspondiente. Para lograr lo anterior es fundamental que se mejore la comunicación de los lineamientos políticos y de los procedimientos desde el órgano central a las entidades regionales, de manera que desde las regiones se puedan comunicar los referidos asuntos a los postulantes de la zona.

Por otra parte, se resalta la importancia de la distribución equitativa de fondos a nivel territorial, bajo la consideración de que destinar fondos a regiones es una inversión y que de lo contrario habría un círculo vicioso a la centralización.

Por las consideraciones anteriores se establece una propuesta Fondart en la que todos los fondos tienen una distribución regional y que los montos máximos de financiamiento por cada proyecto deberían ser iguales en todas las regiones, aunque los montos totales destinados a una región sean diferenciados (están determinados por otros factores, como por ejemplo por el número de habitantes). Se señala en este punto que para poder establecer lo anterior se requiere modificar la glosa presupuestaria porque ahí es donde se exige la distinción de un fondo regional y uno nacional.

Por otra parte, se señala que los montos de este fondo general deben ser más limitados, y que para los proyectos de montos más altos debería haber una especie de premio a la trayectoria.

En cuanto al medio de postulación se postula que debe mantenerse para el fondo general la dualidad de postulación digital y postulación por parte. En cuanto al premio al trayecto se plantea una novedad para la postulación en cuanto establece un primer filtro a partir de la una exposición verbal del proyecto.

El criterio de entrada en este modelo es la actividad. Se distinguen las siguientes actividades: Creación y producción; Distribución y circulación; Difusión; Desarrollo de audiencias; Conservación de patrimonios; Formación (becas a postulante) e Investigación e Infraestructura cultural

En cuanto a la convocatoria, esta propuesta establece como regla general que para todas las actividades haya una convocatoria anual, ya que la ventanilla abierta busca resolver temas que escapan a la planificación, y en tal sentido se establece la convocatoria por ventanilla abierta solo para los casos en que, por factores externos, los postulantes no pueden planificarse para postular una vez al año.

Así, solo se establece ventanilla abierta para las actividades de distribución y circulación. Además, se considera que los fondos de residencias deberían estar en creación (no en becas) y para esos debería existir ventanilla abierta.

Por último, se estima que el área de desarrollo de audiencias podría tener dos períodos. A continuación, el postulante debe elegir el área o lenguaje artístico. En cada una de las actividades se distinguen todas las áreas artísticas actualmente existentes en Fondart. Finalmente, se debe elegir el ámbito cultural: General, Pueblo originarios, Migrantes, Turismo cultural, gastronomía y nuevos ámbitos que se podrían agregar (como Derechos Humanos).

11. DISEÑO ALTERNATIVAS DE EVALUACIÓN PARA EL FONDART

En el Taller 5 del proceso de cocreación (ver ficha e instrumentos en Anexo 5), se desarrollaron las etapas de evaluación y seguimiento, a partir del análisis de los atributos del actual y del futuro Fondart.

En este taller participaron funcionarios del CNCA, coordinadores de áreas artísticas, evaluadores y jurados, postulantes seleccionados y no seleccionados. Esta sesión se llevó a cabo el día martes 19 de enero de 2016.

a. Atributos proceso de evaluación Fondart

i. Según los criterios para selección de evaluadores y jurados

- Remuneración justa a los evaluadores: la remuneración actual de los evaluadores es baja en comparación con el trabajo realizado, ya que los montos pagados por proyecto evaluado son bajos y solo se paga por las evaluaciones individuales que se hacen, no por las evaluaciones colectivas, que implican tiempo y dedicación. El Fondart debe tener honorarios justos para los evaluadores, para que participen buenos evaluadores y para que estos les dediquen a las evaluaciones el tiempo necesario.
- Compatibilidad de ser evaluador y postulante: la incompatibilidad de ser evaluador y postulante establecida por ley con el objetivo de evitar imparcialidades en el proceso, ha traído aparejado que haya un número importante de evaluadores de baja experticia. Además de la referida incompatibilidad también la ley prohíbe que funcionarios del Fondart sean evaluadores. De todas formas, se estima que, si bien la inhabilidad es una garantía de imparcialidad, en ciertos casos no se justifica.
- Evaluadores idóneos: se requieren evaluadores expertos y capacitados por la institución, idoneidad que debe ser comunicada al público general y a los



postulantes en especial para que respeten las decisiones y resultados del concurso.

ii. Según los criterios para establecer roles de evaluadores y jurados

- Congruencia de los criterios de evaluadores y jurados: hay una incongruencia en los criterios que se utilizan entre evaluadores y jurados, lo que se traduce en resultados distintos e incluso contradictorios que generan molestias en muchos postulantes. A fin de cuentas, lo que reclama un postulante es que puede ocurrir que un haya sido evaluado con 90 puntos por los evaluadores y no gane el fondo por decisión de los jurados, y al contrario uno que obtenga 60 puntos sí se lo gane.

No hay consenso en que esta incongruencia sea un problema, de hecho, algunos creen que hay que ser aún más enfáticos en que lo que evalúa el jurado y el evaluador son distintos aspectos del proyecto y que por eso tener un buen puntaje en la primera etapa no significa que va a ser necesariamente un ganador del fondo. Al separar las instancias de evaluación, se puede analizar en base a una rúbrica clara y objetiva el aspecto más técnico del proyecto (objetivos claros, presupuestos coherentes, actividades, etc.) y, después, si pasa a una segunda etapa un jurado tiene la libertad de escoger una u otra obra según su calidad.

Por otra parte, hay quienes sostienen que esta incongruencia debe ser subsanada porque no puede ocurrir que haya criterios tan opuestos. Plantean ponderar la labor de jurados y evaluadores en 50% y 50% como una solución a corto plazo y que no requiere una modificación legal; como medida a largo plazo que requeriría una modificación legal (ahí se establece esta doble instancia) se plantea que la evaluación y la selección se hagan en la misma instancia, manteniendo la evaluación individual y colectiva.

Otra alternativa que se analiza es la posibilidad de realizar de reuniones previas a la selección que efectúan los jurados, donde los evaluadores puedan comunicar su opinión de los proyectos.

iii. Según los criterios para la evaluación de proyectos

- Doble mirada de los evaluadores: Se requiere que al menos dos evaluadores revisen directamente el proyecto. Actualmente el sistema de evaluación tiene una etapa de evaluación individual y una colectiva. El problema identificado en que en la inicial solo un evaluador lee el proyecto que luego lo expone en la etapa de evaluación colectiva, lo que conlleva a que en esta segunda etapa se haga una evaluación en base a lo que exponga lo que el evaluador leyó,



cuestión puede estar revestida de un alto grado de parcialidad. Además, se señala que los proyectos interdisciplinarios requieren lectura de evaluadores que provengan de distintas disciplinas.

- Distinguir la evaluación técnica de la evaluación de calidad: Estrechamente vinculado con el punto anterior, se señala que o bien se hace una sola instancia de evaluación, o se definen claramente los roles de los evaluadores y jurados distinguiendo lo técnico de lo cualitativo.
- Bases con criterios explícitos: Se identifica que hay poca claridad en la definición de las bases y que los criterios son muy amplios, entonces los evaluadores muchas veces tienen que hacer una especie de consenso entre ellos para aplicar la misma interpretación de las bases. El gran problema de esto es que se aumenta el trabajo de los jurados y que muchas veces el resultado de su interpretación puede ser jurídicamente cuestionable. Los más afectados son los postulantes ya que no tienen claridad de cuáles van a ser los criterios que se van a utilizar para evaluar sus proyectos.

Se hace especial hincapié en el criterio de impacto que no está bien definido y que ha variado sustancialmente en el tiempo, y actualmente considera como cuestión casi exclusiva la audiencia.

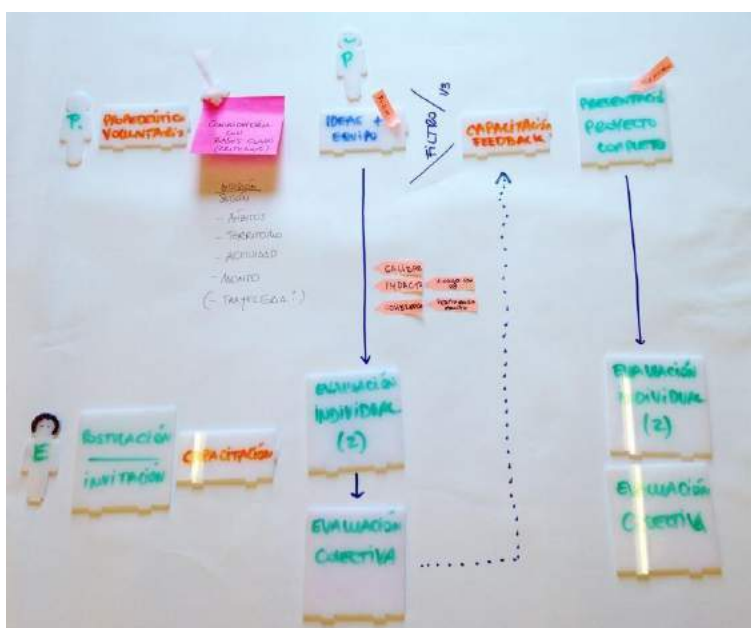
- Bases del concurso deben ser más simples, más amigables sin ser ambiguas.
- Evaluación diferenciada según la trayectoria: Se hace la precisión de que la trayectoria está ligada al monto. Así, si los fondos se diferencian por monto o trayectoria, las exigencias del formulario de cada uno tienen que ser distintos, estableciéndose para el fondo de menores montos, procesos más flexibles.
- Perfil de evaluador por línea: Se identifica el problema de que no hay un perfil de evaluadores para cada línea, lo que conlleva el hecho de que no hay criterios objetivos para elegir un evaluador por sobre otro según las líneas de los proyectos que evaluarán.
- Comunicación de los CV de los evaluadores y jurados con el objeto de que se visibilice la experticia: Es fundamental que los postulantes conozcan quienes son los evaluadores y jurados del concurso.

Algunos dicen que la publicación debería hacerse previamente a la postulación, y otros señalan que es mejor que se haga al momento de publicar los resultados. Los primeros señalan que el hecho de anunciar la lista antes de la postulación tiene sentido en los premios, pero se cree que en la lógica del concurso debería hacerse al final para disminuir posibilidades de influencia.

Sin perjuicio del momento en que se den a conocer la lista de evaluadores, hay consenso en que es fundamental hacer una mínima reseña de quienes son para validar el fondo y sus resultados, toda vez que la idea es mostrar que el Fondart tiene evaluadores idóneos de manera que los postulantes asuman los resultados de un concurso naturalmente subjetivo porque lo evaluaron evaluadores y jurados reconocidos.

b. Propuestas preliminares de evaluación

i. Propuesta A



En primer lugar, se señala que previo a la convocatoria debe haber una capacitación voluntaria para los postulantes. A su vez, los evaluadores que entran por postulación o invitación también reciben una capacitación.

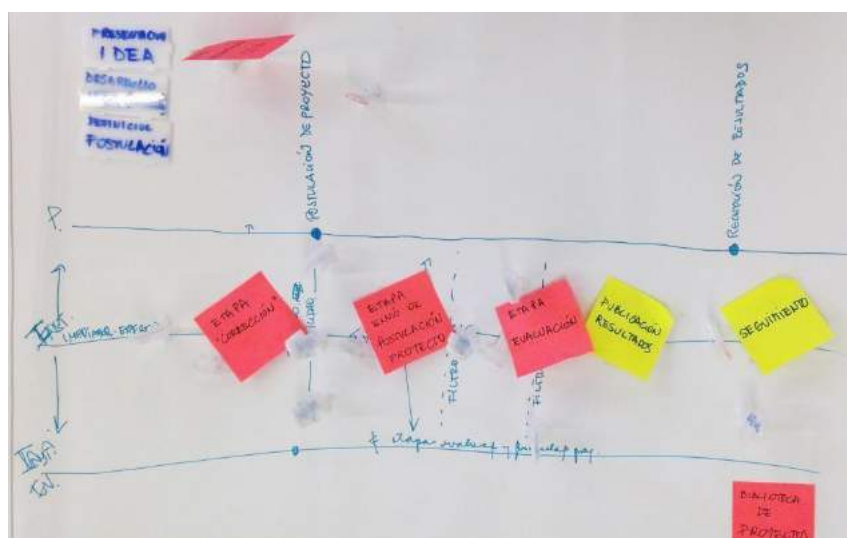
La gran particularidad de esta propuesta son las distintas etapas progresivas que deben ir pasando los postulantes y el apoyo institucional que reciben para mejorar el proyecto. Así, en la primera etapa cada postulante debe presentar una propuesta que tenga una extensión de una o dos planas con una descripción del proyecto, que debe contener fundamentalmente un resumen ejecutivo de la idea y los miembros del equipo en una hoja.

En base a la propuesta recién descrita los evaluadores hacen un filtro de un tercio de los

proyectos, considerando los criterios de calidad, impacto y vinculación con las políticas públicas culturales y coherencia y pertinencia del equipo. Aquí hay una evaluación individual donde participan al menos dos evaluadores y luego viene una evaluación colectiva.

Luego del primer filtro, los postulantes que pasaron reciben capacitación y una especie de *feedback* institucional para mejorar sus proyectos. Con el apoyo recibido, los postulantes presentan su proyecto completo con todos los formularios requeridos, evaluándose estos proyectos como se hace hasta ahora, con la particularidad de que en la evaluación individual deben leer el proyecto al menos dos evaluadores.

ii. Propuesta B



Esta propuesta está muy relacionada con la propuesta anterior. Propone un cambio de modelo, más costoso y lento. Tiene etapas progresivas con un acompañamiento importante al postulante y donde prima una colaboración continua entre el postulante, el evaluador y la institución.

La idea es cambiar la percepción del modelo, desde la desconfianza a un modelo más amigable y que se base en la confianza en el artista.

En concreto se plantea que el postulante pasa por filtros y capacitación antes de la formulación final del proyecto hay una colaboración importante de un asesor esporádico y de la institución, sobre todo para quien postula por primera vez.

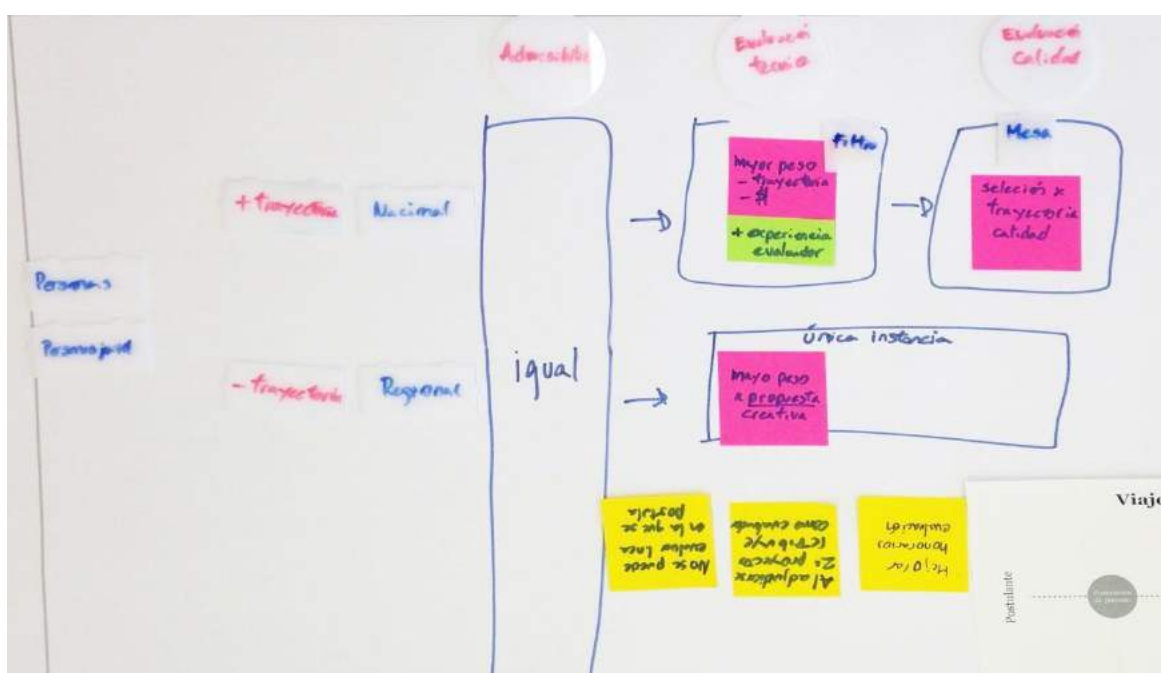
Se identifican 3 etapas. En la primera etapa el postulante debe presentar una descripción del proyecto y lo que se evalúa fundamentalmente es la idea. Las dos etapas

siguientes se refieren al proceso del trabajo del proyecto, culminando con el seguimiento de este.

Se plantea que los proyectos de larga duración pueden comenzar en la etapa final para no pasar por todo el proceso de nuevo.

Por último, se agrega que para la formación de la audiencia es fundamental la creación de una biblioteca de proyectos.

iii. Propuesta C



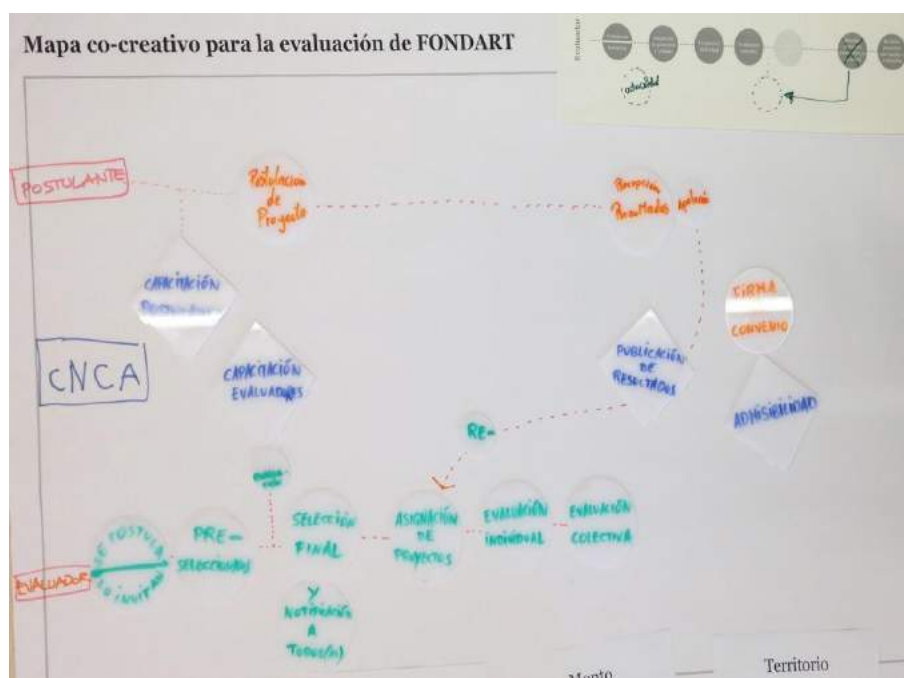
La entrada se divide entre personas naturales y jurídicas, con la particularidad de que hay una línea de mayor trayectoria y otra de menor trayectoria en base a criterios pre establecidos por la institución. La línea de mayor trayectoria es solo nacional con cuotas entre la región Metropolitana y las otras regiones, y la de menor trayectoria es solo regional.

El proceso de admisibilidad se mantiene parecido al actual y el postulante no puede subsanar errores, con la precisión de que quede un poco menos complejo que el de ahora y que la institución debe ser más criteriosa al declarar inadmisibles un proyecto. Se considera muy importante porque al ser fondos públicos los entregados se deben exigir ciertos papeles que den garantía. La admisibilidad es igual para las dos líneas, pero luego de eso hay un proceso de evaluación distinto para la línea nacional y la regional.

En la línea nacional hay una etapa de evaluación técnica y una de evaluación de calidad. En la evaluación técnica se evalúan las trayectorias y los montos. En cuanto a los evaluadores se destaca que tienen que estar al mismo o mejor nivel que los postulantes y que debiesen ser especialistas por área. La evaluación de calidad es colectiva y se selecciona por trayectoria y calidad.

En el fondo regional que es para los artistas con menos trayectorias hay una única instancia de evaluación, donde se valora con un mayor peso la creatividad de las propuestas.

iv. Propuesta D



Esta propuesta plantea cambios en el modelo para los postulantes y particularmente para los evaluadores. En primer lugar, se propone para los postulantes una mejor capacitación y que solo en la etapa posterior a la selección y previa a la firma de convenio deben presentar los documentos que en el modelo actual se revisan para admisibilidad.

Por otra parte, en cuanto a los evaluadores, se establece que luego de la entrada (por postulación o invitación) hay una etapa de capacitación y de selección de los evaluadores finales. Lo anterior se plantea para validar los currículums de estos actores.

Luego de la selección final de evaluadores se les asignan los proyectos y debe haber una

etapa de evaluación individual y colectiva, eliminando a etapa de la selección de los jurados. Se mantiene la posibilidad de poder apelar los resultados.

Señala una particularidad para el fondo nacional en cuanto dispones que dentro de los evaluadores de este fondo haber una cuota de evaluadores de regiones para que las distintas regiones estén representadas en este proceso.

12. DESARROLLO PROPUESTAS PRELIMINARES DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL FONDART

En el Taller 6 del proceso de cocreación (ver ficha e instrumentos en Anexo 6) a partir de la propuesta realizada por todos los actores relevantes del proceso en la sesión 5, se profundizaron, completaron y ajustaron las propuestas finales de las etapas de evaluación y seguimiento para la propuesta 2.

En esta sesión participaron funcionarios del CNCA del nivel central y regional y se llevó a cabo el día viernes 22 de enero de 2016.

En relación a la propuesta 2 de estructura se propone un proceso de admisibilidad simplificado (cuyos resultados pueden ser reclamados), seguido de una evaluación técnica hecha por evaluadores y una evaluación técnica hecha por jurados, efectuadas por personas y criterios distintos.

La clasificación del proyecto, por actividad y lenguaje, realizada por el postulante determina el perfil de los evaluadores que corresponderá que analicen el proyecto.

a. Evaluación técnica

El objetivo de esta etapa es establecer un primer filtro técnico en base a cada lenguaje artístico para que luego los jurados elijan en función de sus propios criterios.

Se había planteado como principal problema de la estructura propuesta que compitan todos los lenguajes en conjunto, por eso se planteó una comisión de evaluación que contenga perfiles distintos de evaluadores en consideración a la región, actividad y lenguaje del proyecto:

- Pertinencia regional: evalúa el proyecto alguien de la región correspondiente. Se establece un pool de evaluadores para los casos en que no haya evaluadores en alguna región.
- Evaluación de la actividad: evalúa el proyecto alguien experto en la actividad correspondiente.

- Evaluación del lenguaje artístico: evalúa el proyecto alguien experto del lenguaje artístico correspondiente.

A partir de la evaluación que haga la comisión, se saca una nota o puntaje de preselección del concurso. No se establece una nota de preselección mínima igual para todas las disciplinas y regiones, sino que lo importante es escoger lo mejor de cada disciplina y región, por ejemplo, se establece que se escoja el 20% mejor de x área en cada región.

A continuación, viene una etapa de reclamos de la evaluación técnica, una vez terminada esta etapa pasan los proyectos preseleccionados a la evaluación de los jurados.

b. Evaluación de calidad e impacto

A esta etapa pasan los proyectos sin puntaje, así se le da al jurado la libertad de elegir cuáles son los mejores proyectos en base a la calidad y el impacto.

El jurado está compuesto por alrededor de nueve personas y, al igual que el caso de los evaluadores, la idea es que haya evaluadores de la región de cada proyecto, recurriendo al mecanismo de pool de jurados, para el caso de que no haya jurados de alguna región.

Los jurados no necesariamente tienen que ser de una trayectoria disciplinar específica, lo importante de esta etapa es que se evalúe de manera amplia la calidad del proyecto y el impacto que estos tengan.

c. Seguimiento

Se propone que el seguimiento debería efectuarse a todos los proyectos en base a ciertos hitos de control establecidos entre la institución y el postulante. El postulante plantea los hitos en su postulación y en base a esto al momento de firmar el convenio, entre el Fondart y el postulante, se definen cuáles serán los hitos definitivos que se seguirán.

En cuanto al seguimiento administrativo este debería hacerse de manera aleatorio, aunque todos tienen que enviar los documentos.

En relación a las personas que efectúan el seguimiento se señala que si se establecieran entre dos o tres hitos de control las direcciones regionales tendrían la capacidad de hacer el seguimiento. Este seguimiento probablemente sería más complejo, pero más dinámico/entretenido.

Se menciona que el perfil de las personas que hacen el seguimiento no corresponde a la tarea que se hace actualmente en seguimiento, ya que estos son artistas y el

seguimiento actual es casi exclusivamente monetario, no siendo por tanto los más indicados para efectuarlo. La idea de escoger artistas para hacer seguimiento era tener personas relacionadas con el tema y que entendieran y pudieran evaluar el desarrollo de los proyectos, sin embargo, esto no es lo que a la fecha se ha evaluado.

13. DESARROLLO PROPUESTAS PRELIMINARES DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL FONDART (SEGUNDA PARTE)

En el Taller 7 del proceso de cocreación (ver ficha e instrumentos en Anexo 7) a partir de la propuesta realizada por todos los actores relevantes del proceso en la sesión 5, se profundizaron, completaron y ajustaron las propuestas finales de las etapas de evaluación y seguimiento para la propuesta 1.

En esta sesión participaron funcionarios del CNCA del nivel central y regional y se llevó a cabo el día lunes 25 de enero de 2016.

Se mantiene con algunas precisiones la propuesta de estructura del Fondo 1 que se había desarrollado en el Taller 4. Esto es, dos líneas separadas según montos, bajo el supuesto de que en general el monto solicitado coincide con el nivel de trayectoria. Se hace la precisión de que un postulante con nula o poca trayectoria puede de todas formas postular a la línea de los montos mayores.

El objetivo de la primera línea es que no compitan postulantes que lo hacen por primera vez o que tienen muy poca experiencia con los que tienen trayectoria, dándole mayor flexibilidad y agilidad en los procesos de convocatoria, admisibilidad, evaluación y seguimiento al primer fondo. Por otra parte, se señala que el Consejo pone su énfasis en la Línea 2 para transmitir las políticas públicas culturales a través del Fondart.

Antes de entrar al detalle de cada fondo cabe señalar que se plantearon una serie de cuestiones para perfeccionar el trabajo de los evaluadores entre los cuales destacan que los evaluadores deben ser capacitados a través de talleres con análisis de casos prácticos, que debe haber una evaluación aleatoria a los evaluadores, que el evaluador debe comunicar qué áreas y qué regiones puede evaluar y por último se señala que es necesario que haya estabilidad de los evaluadores.

Por otra parte, en cuanto a la proporción de fondos destinados a cada línea, cabe hacer la precisión de que no hubo consenso en esta, puesto que por una parte se señaló que la proporción estimada no es coherente con la cantidad de recursos que actualmente se destinan para proyectos de bajo monto y que por lo tanto en esta línea sobrarían recursos, trayendo como consecuencia una eventual disminución de recursos para el año siguiente. Por el contrario, algunos sostienen que la proporción determinada es



precisamente para incentivar a los nuevos artistas y que en el caso de que se den cuenta que estarían sobrando recursos a mitad de año, se podrían re destinar a la línea de mayor trayectoria. Esta discusión no quedó cerrada

a. Línea de financiamiento a proyectos de hasta \$15 millones (se dirige a postulantes de menos trayectoria)

A este fondo se le destina dos tercios del presupuesto total anual. El fondo de menos trayectoria es un fondo exclusivamente regional con doble cuota, una cuota por región y otra por ámbitos artísticos, de manera de garantizar la extensión del financiamiento.

En cuanto a la convocatoria, cabe señalar que se hizo una precisión respecto de la propuesta original, estableciéndose una modalidad de ventanilla abierta pero solo cada tres o cuatro meses, con montos fijos para cada llamado de manera que no ocurra que en la mitad del año se quede el fondo sin presupuesto.

Se plantea por otra parte que la capacitación del asesor que se había planteado inicialmente sería reemplazada por una explicación más detallada de las razones de por qué un proyecto no fue seleccionado. Los resultados de la evaluación se entregan con un *feedback* detallado para los postulantes que pierden el concurso, con explicaciones claras de por qué las perdió. Así el postulante que no ganó puede presentarse al siguiente concurso con las mejoras requeridas.

i. Evaluación

Se había señalado en la propuesta original que el postulante puede elegir todos los ámbitos y modalidades que considere que se vinculan a su proyecto. Sin embargo, adicional a lo anterior se considera que el postulante a continuación de la selección múltiple debe marcar cuál es el ámbito primordial de su proyecto, para determinar con esto la comisión que evaluará su proyecto.

Se establece una única etapa de admisibilidad y evaluación, donde participan tres evaluadores individuales (un interno al consejo y dos externos), haciendo su trabajo por internet y sin tener contacto ni conocimiento de quienes son los otros evaluadores. Estos evaluadores ponen individualmente sus notas y en base a eso se saca un promedio.

El postulante seleccionado al firmar el convenio debe entregar los requisitos y documentos específicos que actualmente se exigen en la etapa de admisibilidad.

ii. Seguimiento

Se establece que el seguimiento administrativo se debe hacer a través de la entidad regional.

Por otro lado, el seguimiento cualitativo, si bien no quedó establecido específicamente, se señala que podría hacerse a través de un formulario que contenga pautas de seguimiento por modalidad y que haya visitas en terreno aleatorias.

b. Línea de financiamiento de proyectos desde \$15 millones hasta \$100 millones (se dirige a postulantes de más trayectoria)

A este fondo se le destina un tercio del presupuesto total anual. Este fondo es nacional y se establece un tope para la región Metropolitana del 50%.

La convocatoria del fondo es anual y el postulante se autoclasifica en ámbitos y modalidades y, al igual que en el fondo anterior, debe establecer preferencias para que se determine su evaluación.

i. Evaluación

A diferencia de la línea anterior, requiere de un formulario más complejo de postulación y se establece un control de admisibilidad. Además, se establecen dos instancias de evaluación, donde la primera es similar a la evaluación única de la primera línea, pero luego viene una evaluación de calidad que efectúa un jurado compuesto por cinco personas y que son especialistas según el ámbito primordial que señaló el postulante.

ii. Seguimiento

El nivel central debe hacerse cargo de este seguimiento porque es un fondo nacional, sin embargo, debe haber un seguimiento en terreno en el lugar que se desarrolla el proyecto. Se señala que el seguimiento lo tiene que hacer la institución, el servicio es el interesado en el seguimiento.

14. DESARROLLO FINAL PROPUESTAS PRELIMINARES PARA EL REDISEÑO DEL FONDART

En el Taller 8 del proceso de cocreación (ver ficha e instrumentos en Anexo 8) a partir de las propuestas cocreadas en las sesiones 4, 6 y 7, se evaluó la pertinencia de las



propuestas finales realizadas por los participantes y ajustadas por los funcionarios del CNCA. A través de una presentación ante una comisión compuesta por los mismos funcionarios del CNCA y los consultores se finalizó la etapa de desarrollo de las dos propuestas preliminares de rediseño del Fondart.

En esta sesión participaron funcionarios del CNCA del nivel central y regional y se llevó a cabo el día martes 26 de enero de 2016.

IV. PROPUESTAS PRELIMINARES DE REDISEÑO

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.

En esta sección se presentarán ambas propuestas en función de su estructura, "viaje" del usuario y modalidad de implementación. Finalmente, se realizará una comparación entre el diseño actual del Fondart y estas dos propuestas de rediseño.

1. PROPUESTA 1

La propuesta 1 se estructura 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.

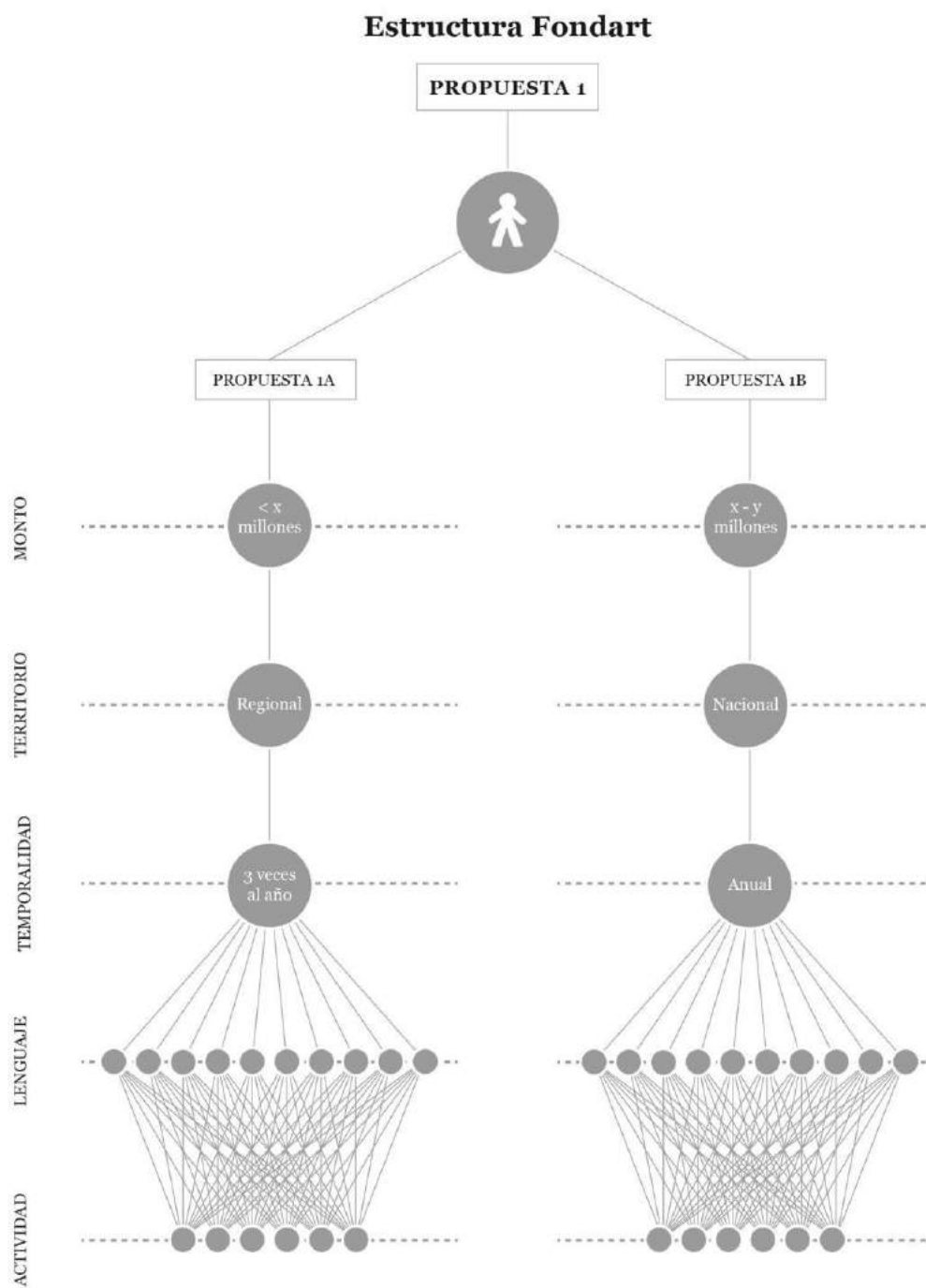
Este modelo propone que la Línea 1A esté constituida por 15 fondos regionales, de manera tal que el postulante deberá presentar su proyecto al fondo de la región en la cual se va a ejecutar. Por su parte, la Línea 1B está constituida por un solo fondo nacional al que todos los postulantes presentan sus propuestas independientemente del territorio en que estos se ejecutaran.

Se propone que la Línea 1A desarrolle 3 convocatorias en el año (cuatrimestralmente) de manera de ofrecer más oportunidades a los concursantes de presentar sus proyectos. En cambio, la Línea 1B solo tendrá una convocatoria anual.

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.

En la Figura 13 se visualiza la estructura de la propuesta 1, de acuerdo a la ruta que debe seguir el postulante para presentar su proyecto.

Figura 13. Estructura Propuesta 1



Fuente: elaboración propia.

a. Perfil de postulante por modalidad de concursabilidad

La propuesta 1 estructura dos líneas de concursabilidad de acuerdo al monto de financiamiento posible de obtener en cada una. En términos generales, ofrece una línea de financiamiento de montos menores dirigida, preferentemente, a postulantes emergentes, y otra, dirigida a postulantes con mayor trayectoria.

Si bien cualquier postulante, con o sin trayectoria, puede postular a cualquiera de las dos líneas de financiamiento, se estima que la mayor parte de los postulantes emergentes tenderá a presentar sus propuestas en la Línea 1A que corresponde a montos menores de financiamiento ya que ofrece un sistema simplificado de postulación y evaluación, con menores exigencias para el postulante, mayor frecuencia de convocatorias en el año y un modelo de concursabilidad por región.

Por su parte, se estima que los postulantes con mayor trayectoria tendrán mayor incentivo para postular a la Línea 1B que ofrece mayores montos de financiamiento y cuyas mayores exigencias de postulación y evaluación no presentan mayores dificultades para ellos.

b. Montos de financiamiento por modalidad de concursabilidad

Para determinar los rangos de montos de financiamiento que debiera otorgar cada línea de concursabilidad se realizaron modelaciones con la base de datos Fondart para los años 2013-2015.

Como se observa en la Tabla 1, en el trienio analizado, un 59% de los postulantes a Fondart Nacional postularon un proyecto por un monto inferior a \$15 millones y, un 73%, por un monto inferior a \$20 millones. Es decir, más de un tercio de los proyectos postulados solicitan un monto inferior a \$20 millones aun cuando los límites máximos de financiamiento son superiores. En el caso de Fondart Regional, que tiene un monto máximo de postulación de \$20 millones, el 95% de los postulantes solicitó un monto inferior a \$15 millones.

Tabla 1. Distribución montos solicitados o adjudicados proyectos Fondart (2013-2015)

Rango por monto solicitado o adjudicado		Proyectos Postulados		Proyectos Seleccionados	
		Fondart Nacional	Fondart Regional	Fondart Nacional	Fondart Regional
-	5.000.000	25,93%	26,47%	21,50%	33,02%
5.000.001	10.000.000	18,71%	53,95%	19,26%	50,16%
10.000.001	15.000.000	14,73%	14,53%	13,59%	12,96%
15.000.001	20.000.000	13,68%	5,05%	12,01%	3,87%

20.000.001	25.000.000	7,66%		9,37%	
25.000.001	30.000.000	11,41%		14,25%	
30.000.001	35.000.000	1,79%		1,45%	
35.000.001	40.000.000	1,95%		1,85%	
40.000.001	45.000.000	0,84%		0,40%	
45.000.001	50.000.000	0,20%		0,13%	
50.000.001	55.000.000	0,32%		0,26%	
55.000.001	60.000.000	0,16%		0,40%	
60.000.001	65.000.000	0,32%		1,06%	
65.000.001	70.000.000	0,34%		0,40%	
70.000.001	75.000.000	0,42%		1,32%	
>80.000.000		1,55%		2,77%	

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los proyectos seleccionados, el 66% de los proyectos seleccionados por Fondart Nacional adjudicaron montos inferiores a \$20 millones a cada proyecto y un 96% de los proyectos seleccionados por Fondart Regional adjudicaron montos inferiores a \$15 millones.

Al analizar la distribución de los recursos entre los proyectos seleccionados por Fondart entre los años 2013-2015, como se observa en la Tabla 2, se constata un 30% de los recursos distribuidos por Fondart Nacional son asignados a proyectos que solicitaron menos de \$20 millones cada uno y que un 37% de los recursos asignados corresponden a proyectos que solicitaron entre \$20 millones y \$40 millones cada uno. En el caso del Fondart Regional, un 92% de los recursos adjudicados se distribuyen entre proyectos que solicitaron menos de \$15 millones cada uno.

Tabla 2. Distribución recursos Fondart por montos proyectos seleccionados (2013-2015)

Rango por monto adjudicado a cada proyecto		Recursos adjudicados Fondart Nacional		Recursos adjudicados Fondart Regional		Recursos Adjudicados Fondart Nacional y Regional	
		Monto por rango	% por rango	Monto por rango	% por rango	% por rango % acumulado	
-	5.000.000	\$366.688.138	3,53%	\$1.701.221.910	17,47%	10,31%	10,31%
5.000.001	10.000.000	\$776.828.609	7,48%	\$5.147.177.302	52,90%	29,53%	39,84%
10.000.001	15.000.000	\$956.422.784	9,32%	\$2.074.755.795	21,35%	15,11%	54,95%
15.000.001	20.000.000	\$971.311.046	9,46%	\$805.442.113	8,29%	8,86%	63,81%
20.000.001	25.000.000	\$1.282.702.198	12,50%			6,39%	70,21%
25.000.001	30.000.000	\$2.031.330.433	19,27%			10,13%	80,33%

30.000.001	35.000.000	\$261.357.852	2,55%			1,30%	81,64%
35.000.001	40.000.000	\$305.884.615	2,98%			1,52%	83,16%
40.000.001	45.000.000	\$92.387.290	0,90%			0,46%	83,62%
45.000.001	50.000.000	\$59.562.218	0,58%			0,30%	83,92%
50.000.001	55.000.000	\$119.187.685	1,16%			0,59%	84,51%
55.000.001	60.000.000	\$58.141.513	0,57%			0,29%	84,80%
60.000.001	65.000.000	\$445.061.864	4,34%			2,22%	87,02%
65.000.001	70.000.000	\$228.926.616	2,23%			1,14%	88,16%
70.000.001	75.000.000	\$385.682.078	3,76%			1,92%	90,08%
>80.000.000		\$1.988.885.178	19,38%			9,92%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

En base a este análisis, se modelaron distintos escenarios para determinar el monto de corte que debiera definir las líneas de concursabilidad 1A y 1B. En la Tabla 3 se presentan los distintos escenarios analizados en base a los recursos totales adjudicados por Fondart Nacional y Regional durante el período 2013-2015.

Tabla 3. Escenarios límites de financiamiento por línea de concursabilidad

Rangos de montos de proyectos	% proyectos postulados	% Proyectos seleccionados	% recursos adjudicados
< 5.000.000	26,27%	29,75%	10,31%
< 10.000.000	67,45%	71,15%	39,84%
< 15.000.000	82,06%	84,28%	54,95%
< 20.000.000	90,24%	90,46%	63,81%
< 25.000.000	93,01%	93,11%	70,21%
< 30.000.000	97,15%	97,16%	80,33%
< 35.000.000	97,80%	97,57%	81,64%
< 40.000.000	98,50%	98,09%	83,16%

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta 1 considera distribuir dos tercios de los recursos totales de Fondart a través de la Línea 1A y el tercio restante a través de la Línea 1B. De acuerdo al análisis desarrollado, para el período analizado, el monto de corte exacto sería de \$21.922.326 para lograr que la Línea 1A distribuyera los dos tercios de los recursos totales.

En base a lo anterior, se propone que la Línea 1A financie proyectos hasta \$20 millones y que la Línea 1B financie proyectos desde \$20 millones y hasta el límite máximo que se establezca.



c. Propuesta 1: Línea 1A

i. Descripción general

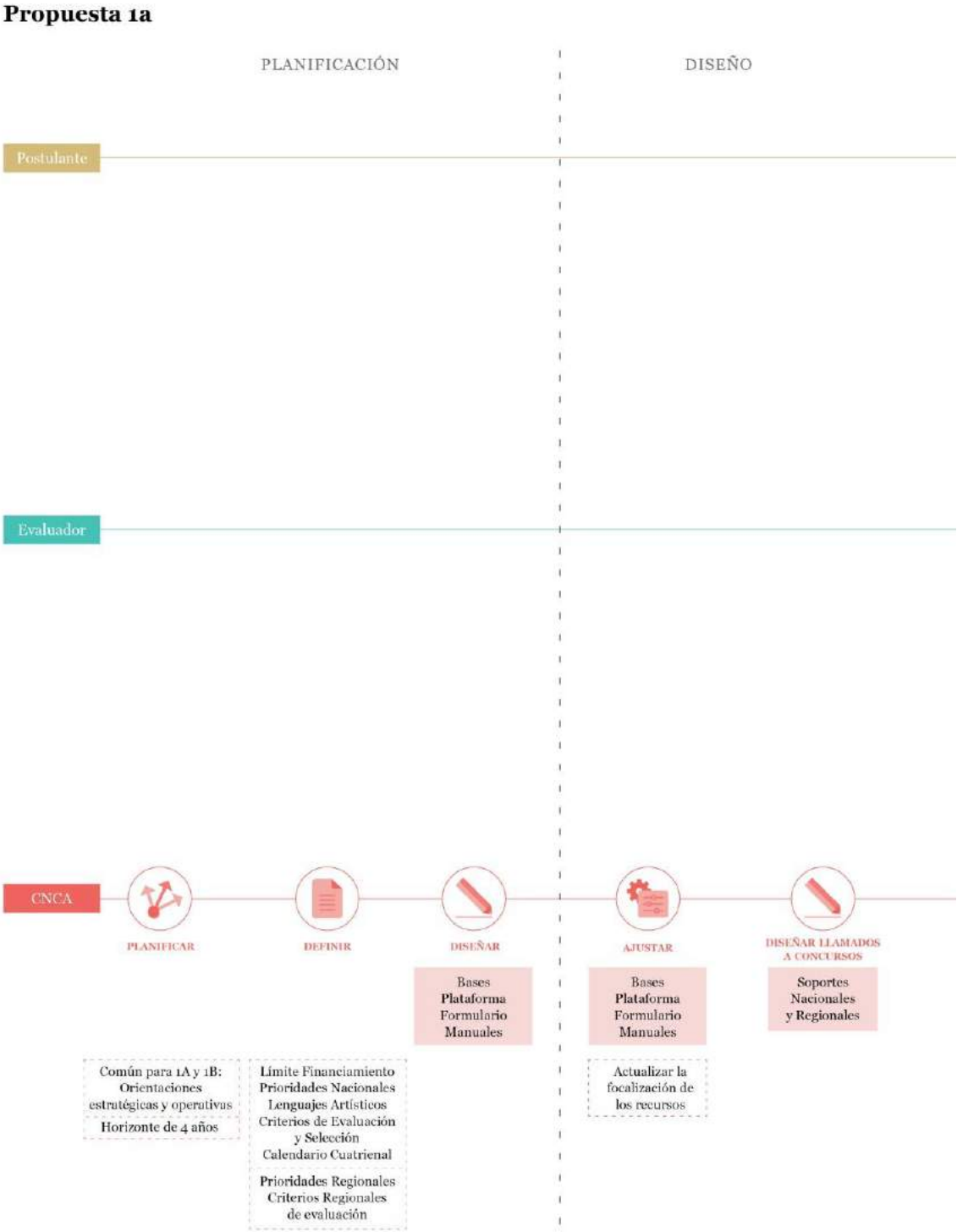
Como se señaló previamente, la Línea de concursabilidad 1A otorga un financiamiento de hasta \$20 millones por proyecto. Se contempla desarrollar tres convocatorias al año, con una periodicidad cuatrimestral, por ejemplo: marzo-julio-noviembre.

Esta línea de concursabilidad está estructurada en base a 15 fondos regionales, administrado por la Dirección Regional del CNCA correspondiente. Se 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.

ii. Etapa de Planificación

Figura 13. Mapa de “viaje” etapa de planificación y diseño



– **Planificar**

La propuesta 1 contempla desarrollar conjuntamente la etapa de planificación de ambas líneas de concursabilidad (1A y 1B), de manera de definir orientaciones estratégicas y operativas comunes para estas.

Se propone que el proceso de planificación sea realizado un año antes de la apertura de la convocatoria y que tenga un horizonte de planificación de tres años, es decir, nueve convocatorias cuatrimestrales durante este período. De esta manera se generará mayor certidumbre entre los postulantes respecto de las definiciones estratégicas del Fondart para ese período, las cuales no sufrirán modificaciones y permitirá al servicio planificar y operar de mejor manera el fondo concursable, optimizando su gestión al definir instrumentos operativos para el cuatrienio.

La planificación del concurso deberá responder a la política nacional de cultura y artes permitiendo materializar sus objetivos y prioridades estratégicas a través de este fondo concursable. Debe existir una coherencia entre la política nacional y la planificación Fondart.

– **Definir**

La planificación del cuatrienio Fondart debe considerar una fase nacional y una regional. En una primera etapa, a nivel nacional se debe definir al menos los siguientes ámbitos:

- Límites de financiamiento de cada línea de concursabilidad
- Prioridades nacionales para el cuatrienio (lenguajes, modalidades, ámbitos, perfil de postulantes, etc.)
- Lenguajes artísticos y modalidades de postulación
- Criterios de evaluación y selección
- Calendario de implementación del concurso para el cuatrienio

Posteriormente, cada Dirección Regional deberá desarrollar una planificación regional, en base a la planificación nacional, en la que se deberá definir al menos los siguientes ámbitos:

- Prioridades regionales para el cuatrienio (lenguajes, modalidades, ámbitos, perfil de postulantes, etc.)

- Criterios regionales que serán incorporados en la evaluación de los proyectos

– **Diseñar**

En la etapa de planificación también deberán diseñarse los instrumentos operativos que se utilizarán durante el cuatrienio y que en sus aspectos centrales no sufrirán modificaciones. Entre otros, deberán diseñarse:

- Bases para cada línea de concursabilidad, las que contemplarán una sección común (glosario, inhabilidades, definiciones comunes, etc.) y una sección aplicable a cada lenguaje artístico posible de postular. Estas bases deberán ser redactadas en un lenguaje simple y accesible para los postulantes.
- Plataforma tecnológica del concurso que sea coherente con las bases. El diseño de esta plataforma se mantendrá estable durante el cuatrienio y contemplará los módulos necesarios para desarrollar las distintas etapas del proceso: postulación, admisibilidad, evaluación, selección y seguimiento.
- Formulario de postulación en formato digital y papel diseñado en un formato simple y comprensible para todo postulante.
- Manuales dirigidos a los diversos usuarios del Fondart: postulantes, beneficiarios, evaluadores, jurado, funcionarios CNCA, que permitan a cada uno informarse y capacitarse en la operatoria del concurso.

iii. Etapa de diseño

– **Ajustar**

Dado que la etapa de planificación contempla el diseño de los instrumentos operativos esenciales para el cuatrienio, durante la etapa de diseño solo se realizarán los ajustes menores que sean necesarios para actualizar y mejorar estos instrumentos. Entre otros, se actualizarán la focalización de recursos de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria y se introducirán mejoras menores en los principales instrumentos operativos.

– **Diseñar llamado a concurso**

Durante esta etapa también se diseñará la estrategia de difusión de la convocatoria y se diseñarán los diversos soportes de difusión necesarios para



llegar al público objetivo del concurso. Esta estrategia deberá considerar soportes nacionales de difusión y soportes regionales que den cuenta de las particularidades de la convocatoria en cada región.

Se deberá definir a nivel nacional la distribución del presupuesto disponible en las tres convocatorias anuales, pudiendo repartirse una proporción similar en cada una o una distribución distinta.

iv. Etapa de postulación

– Selección de evaluadores

La etapa de postulación en la Línea 1A contempla tres convocatorias en el año, por lo que es necesario conformar un grupo de evaluadores que permitan evaluar en forma rápida y eficiente los proyectos en cada ciclo cuatrimestral de postulación. Dado que no es posible seleccionar evaluadores cada 4 meses, se propone que al inicio del año se seleccione un grupo de evaluadores que participen en los tres concursos cuatrimestrales del año correspondiente.

Se propone realizar un llamado abierto y público para que los interesados en ser evaluadores postulen a través de la plataforma digital de Fondart, completando un formulario en el que, junto con completar los datos de identificación y trayectoria, se les solicitará que indiquen los lenguajes y actividades artísticas en las que tengan experiencia verificable y en las regiones en que han desarrollado su actividad y experticia.

El CNCA seleccionará a nivel central los evaluadores que requiere buscando conformar un grupo diverso que comprenda los distintos lenguajes y actividades artísticas a evaluar y que tenga experiencia en las diversas regiones del país. Dado que el proceso de evaluación no será presencial, los evaluadores podrán ser personas que residan en cualquier región del país o incluso en el extranjero, lo que facilitará la conformación del grupo evaluador requerido.

Se desarrollará una instancia de capacitación para los evaluadores en cada región, facilitando el acceso según la región de residencia del evaluador.

– Difundir

La etapa de postulación continuará con la apertura de la convocatoria y su difusión entre los potenciales postulantes. La difusión deberá realizarse a nivel regional, a través de medios de comunicación regionales, redes sociales y el sitio



web del Fondart y deberá ser complementado por una difusión a nivel nacional. Este proceso de difusión y convocatoria se repetirá tres veces en el año.

Se deberá entregar la mayor información disponible a los posibles postulantes a través de los diversos soportes de difusión, el funcionamiento de un *call center* a nivel nacional y la entrega masiva del Manual del Postulante.

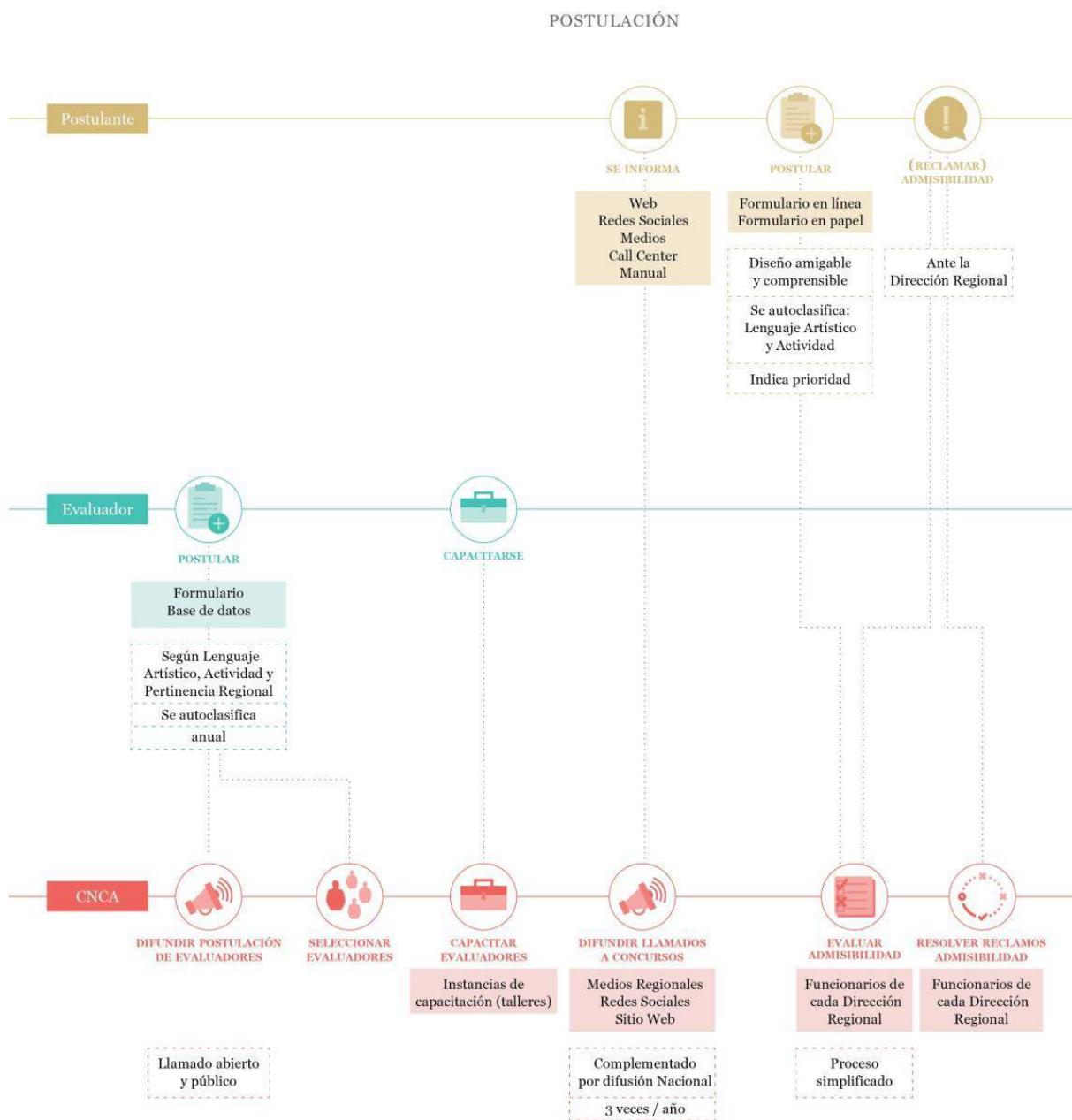
– **Postular**

Se propone mantener el sistema actual de postulación vía plataforma en línea o usando un formulario impreso de manera de garantizar la mayor accesibilidad a todo tipo de postulante. Con el fin de simplificar el proceso se propone rediseñar el formulario de postulación de manera de hacerlo más amigable y comprensible y reducir las exigencias de documentos obligatorios que es necesario acompañar a la postulación.

El postulante deberá indicar el lenguaje artístico y la modalidad o actividad a la que corresponde su proyecto, pudiendo clasificarlo en más de un lenguaje y/o actividad. En caso de indicar que el proyecto corresponde a dos o más lenguajes artísticos o modalidades, se le solicitará al postulante que indique cuál es el lenguaje artístico y modalidad principal que corresponde a su proyecto y en base al cuál será evaluado.

Figura 14. Mapa de “viaje” etapa de postulación

Propuesta 1a



- **Admisibilidad**

Se propone desarrollar un proceso simplificado de revisión de la admisibilidad del proyecto en base a una reducción de los documentos que obligatoriamente deben ser anexados por el postulante.

El control de admisibilidad será realizado por funcionarios de cada Dirección Regional y su resultado será informado inmediatamente a los postulantes. Los postulantes cuyos proyectos hayan sido declarados inadmisibles podrán reclamar ante la misma Dirección Regional dentro de un breve plazo y deberá ser resuelto por esta a la brevedad.

El proceso de reclamación de admisibilidad deberá estar completamente resuelto antes de iniciarse la etapa de evaluación.

- v. Etapa de selección**

- **Asignar evaluadores**

Cada proyecto será evaluado por tres evaluadores de acuerdo a una misma rúbrica de evaluación técnica y de calidad del proyecto. Existirá una rúbrica específica para cada lenguaje artístico contemplado en la planificación cuatrienal.

Se seleccionarán los evaluadores de cada proyecto en base al lenguaje artístico y a la modalidad o actividad artística indicada como principal por el postulante. Un software permitirá seleccionar a los evaluadores más adecuados de acuerdo a las características del proyecto y a la región de ejecución de este, y teniendo presente las inhabilidades aplicables al proceso de evaluación.

Cada Dirección Regional asignará cada proyecto a tres evaluadores distintos. Un evaluador será un funcionario de la Dirección Regional y dos serán evaluadores externos con experticia en el lenguaje, actividad y región del proyecto a ser evaluado.

- **Evaluación técnica**

El proceso de evaluación se realizará a través de la plataforma digital a través de la cual los evaluadores podrán revisar el proyecto y deberán completar la evaluación. Dado que no se requiere de una instancia presencial, los evaluadores externos podrán ser residentes de cualquier región del país o en el extranjero.

Los evaluadores recibirán una remuneración por cada evaluación realizada, por lo que existirá una correspondencia entre la carga de trabajo asignada y la

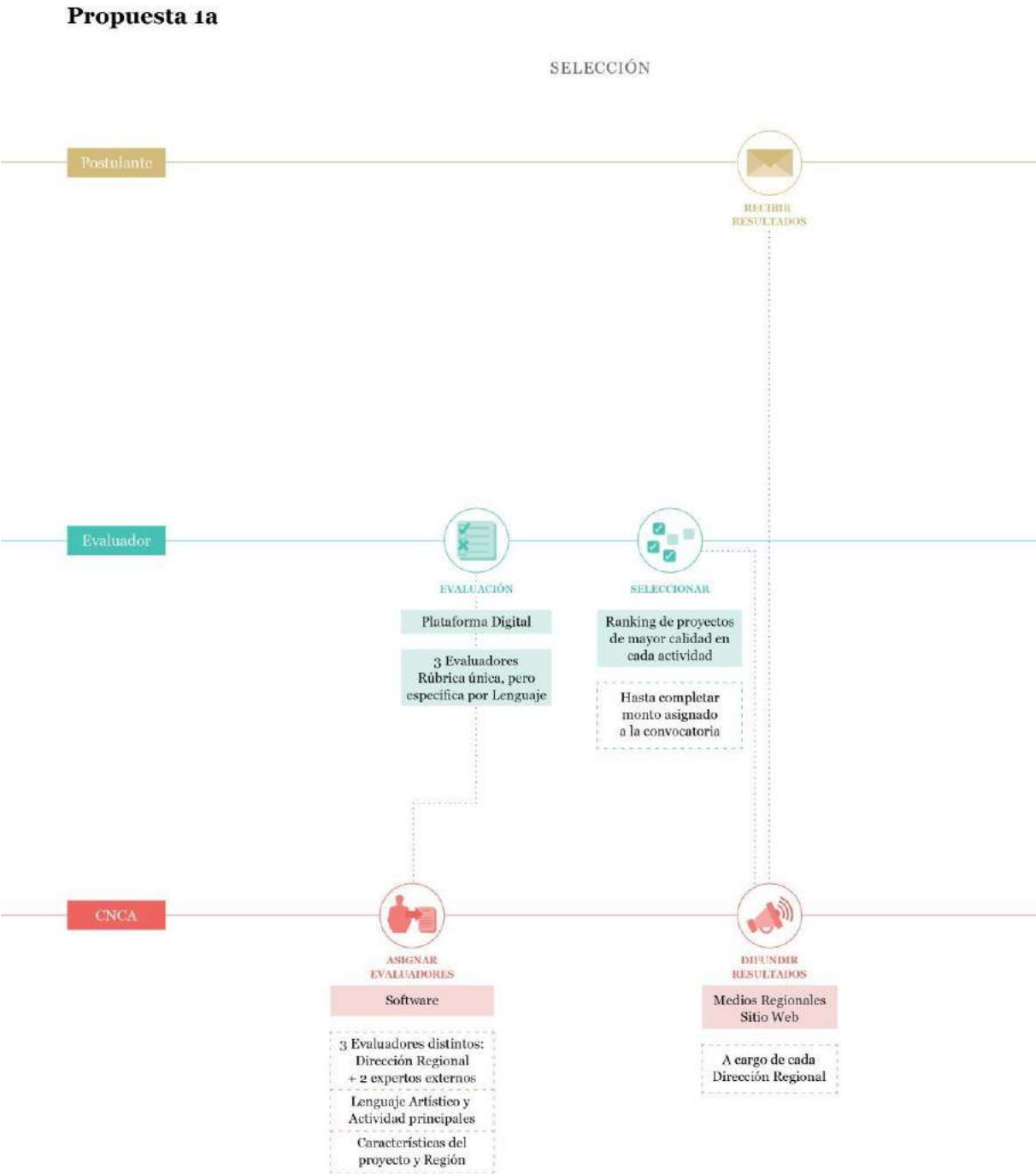


remuneración que le corresponderá percibir. Al no haber una instancia colectiva de evaluación se evitará la carga de trabajo indefinida que a muchos evaluadores le correspondía y que no es remunerada en el diseño actual de Fondart.

– **Selección**

La ponderación del puntaje asignado por cada evaluador determinará el puntaje final del proyecto. En base a este puntaje cada Dirección Regional confeccionará un ranking de los proyectos por cada lenguaje artístico e irá seleccionándolos de mayor a menor puntaje hasta agotar el presupuesto asignado a la respectiva convocatoria.

Figura 15. Mapa de “viaje” etapa de selección



– **Informa resultados**

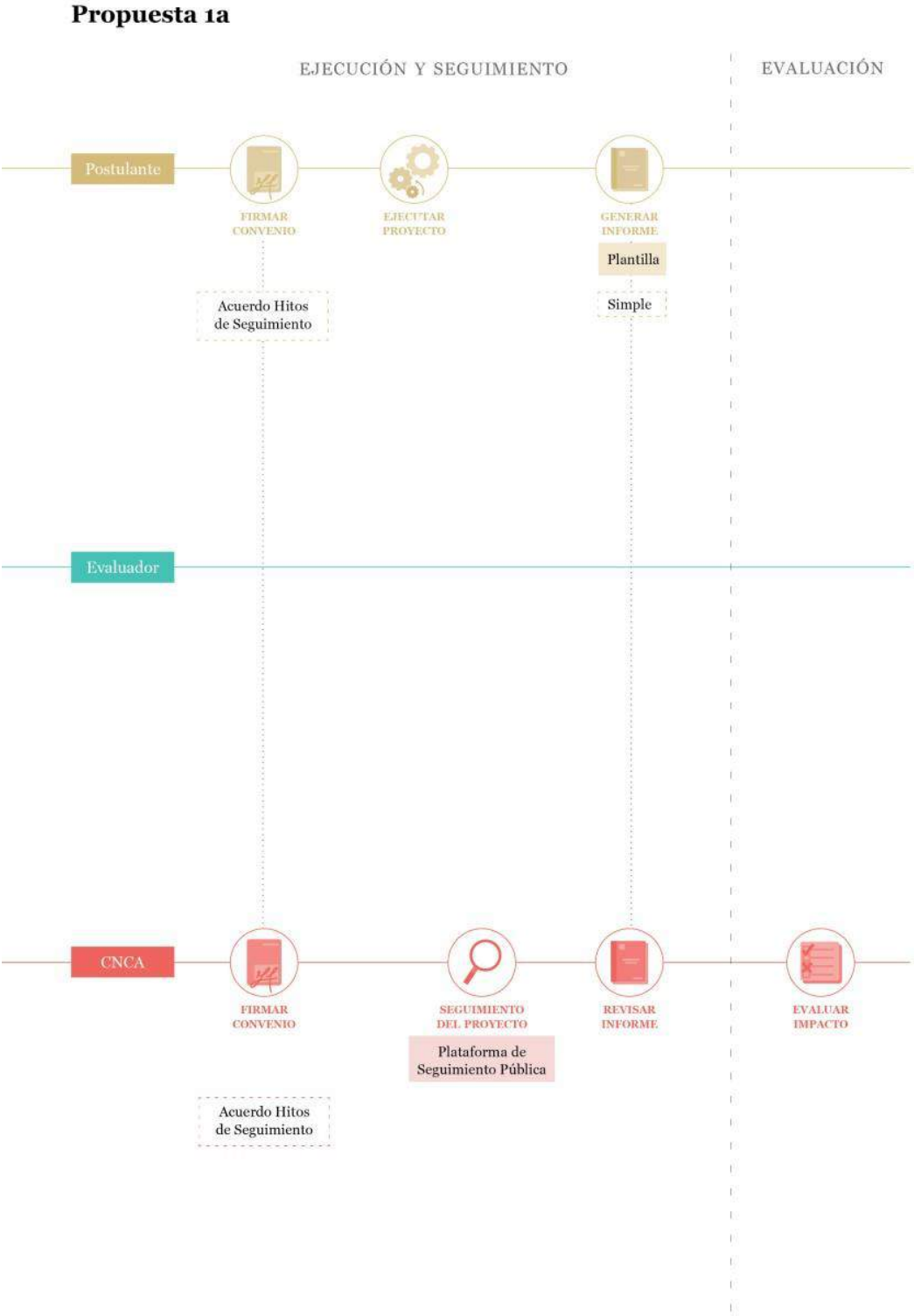
Se informarán los resultados del proceso de evaluación y selección a todos los postulantes vía el sitio web del CNCA, correo electrónico y medios regionales.

Dado que existirán tres convocatorias en el año, no existirá instancia de reclamación de la evaluación técnica, ya que el postulante podrá volver a postular su proyecto original o reformulado a la siguiente convocatoria.

Con el fin de facilitar el proceso de mejoramiento de los proyectos, se entregará a cada postulante no seleccionado un informe de la evaluación recibida junto con un detalle de las debilidades del proyecto, informe que será elaborado por los evaluadores al momento de la evaluación.

vi. Etapa de seguimiento

Figura 16. Mapa de “viaje” etapa de seguimiento



- **Firma de convenio**

La etapa de seguimiento se inicia con la firma de convenio entre la Dirección Regional y el beneficiario. Se propone incluir en el convenio los hitos de seguimiento de la ejecución del proyecto, que sean complementarios a la rendición financiera del proyecto. Estos hitos deberán ser una o dos actividades verificables que constituyan componentes esenciales del proyecto.

- **Ejecución**

Una vez firmado el convenio el beneficiario iniciará la ejecución del proyecto, el que deberá estar completamente ejecutado y rendido antes de poder firmar un nuevo convenio Fondart.

- **Seguimiento**

La Dirección Regional asignará a un funcionario para realizar el seguimiento del proyecto en base a los hitos de seguimiento establecidos en el acuerdo. Este funcionario deberá verificar en terreno que la actividad comprometida como hito de seguimiento se haya realizado.

- **Informe final**

Al finalizar la ejecución del proyecto, el beneficiario deberá elaborar un informe final del proyecto que incluya no solo la rendición financiera de este, sino que también una evaluación de sus resultados. La Dirección Regional deberá revisar y aprobar este informe antes de proceder al cierre del proyecto.

vii. Etapa de evaluación

La propuesta 1 contempla incluir una nueva etapa en el macroproceso del concurso a fin de evaluar el impacto que logra el Fondart a través de los proyectos seleccionados y financiados.

Se propone que esta evaluación de impacto se desarrolle al terminarse el segundo período de ejecución de proyectos del cuatrienio correspondiente y antes de que se inicie el proceso de planificación del nuevo cuatrienio.

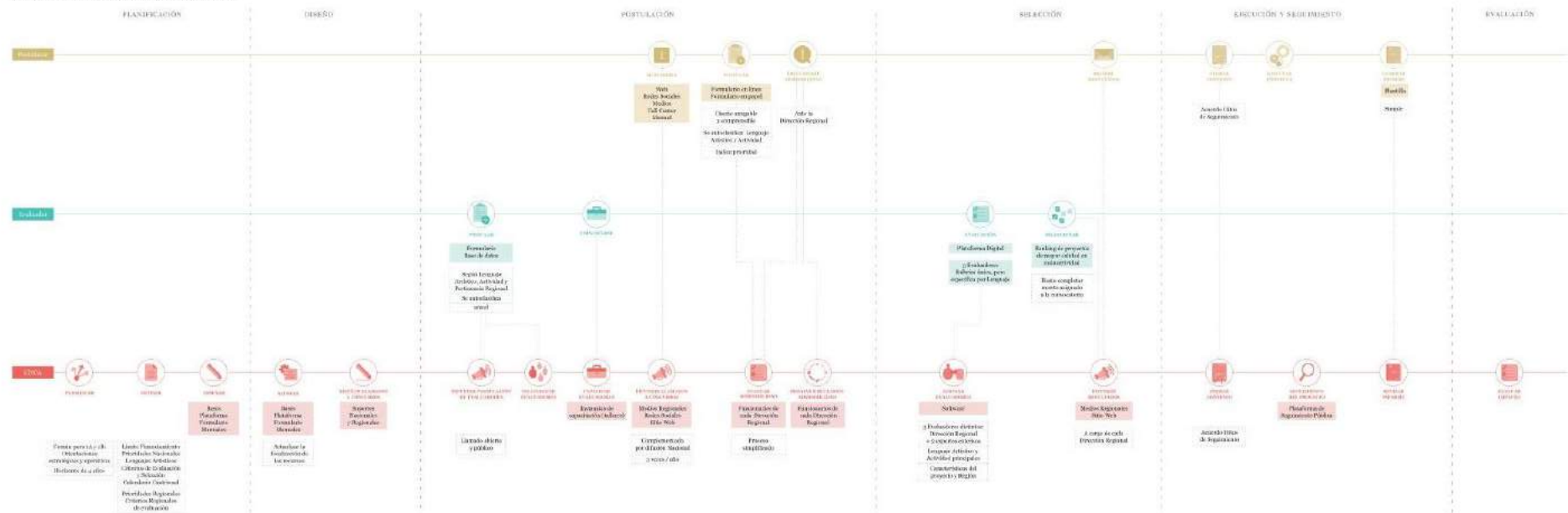
Esta evaluación de impacto busca medir el logro de los propósitos y objetivos planificados para el cuatrienio y servir de insumo esencial para la nueva planificación cuatrienal que deberá realizarse.



A continuación se presenta el “viaje” completo del usuario, de acuerdo a la propuesta 1A.



Mapa del Viaje Fondart 2017 / Propuesta 1a





d. Propuesta 1: Línea 1B

i. Descripción general

Como se señaló previamente, la Línea de concursabilidad 1B otorga un financiamiento desde \$20 millones 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 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.

ii. Etapa de Planificación

Como se señaló previamente, la etapa de planificación es común para las líneas 1A y 1B, por lo que se aplica a esta línea todo lo señalado en la sección c. Propuesta 1: Línea 1A, Etapa de Planificación, con la excepción que en el caso de esta línea de concursabilidad no existirán prioridades regionales, sino que solo nacionales.

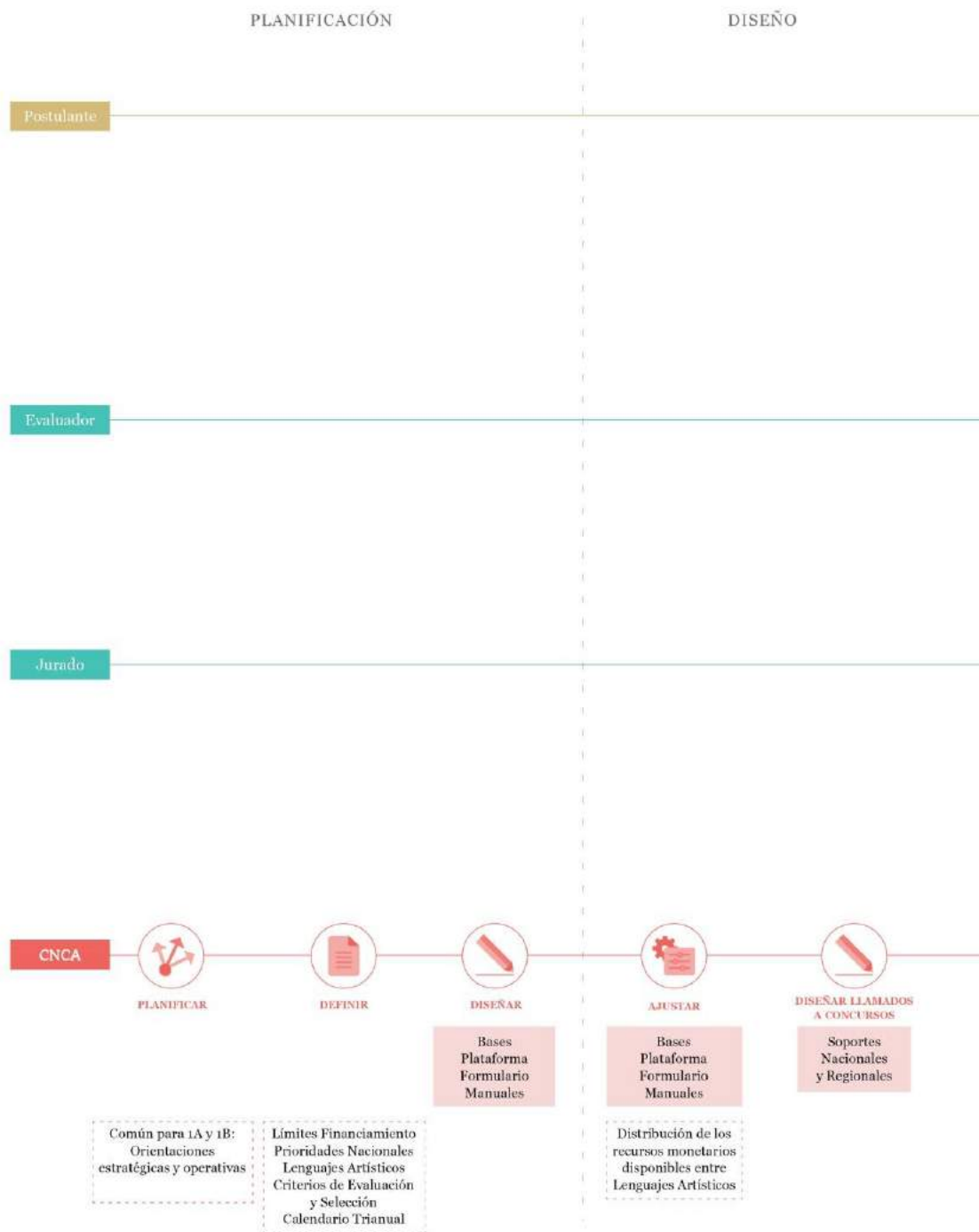
iii. Etapa de Diseño

Al igual que en la etapa de planificación, en esta etapa se aplica todo lo señalado en la sección c. Propuesta 1: Línea 1A, Etapa de Diseño, referido a la etapa de Diseño de la Línea 1A.

La única diferencia en esta etapa es que el CNCA deberá definir la distribución de los recursos monetarios disponibles para el año correspondiente entre los diversos lenguajes artísticos, en función de las prioridades nacionales establecidas en la etapa de planificación.

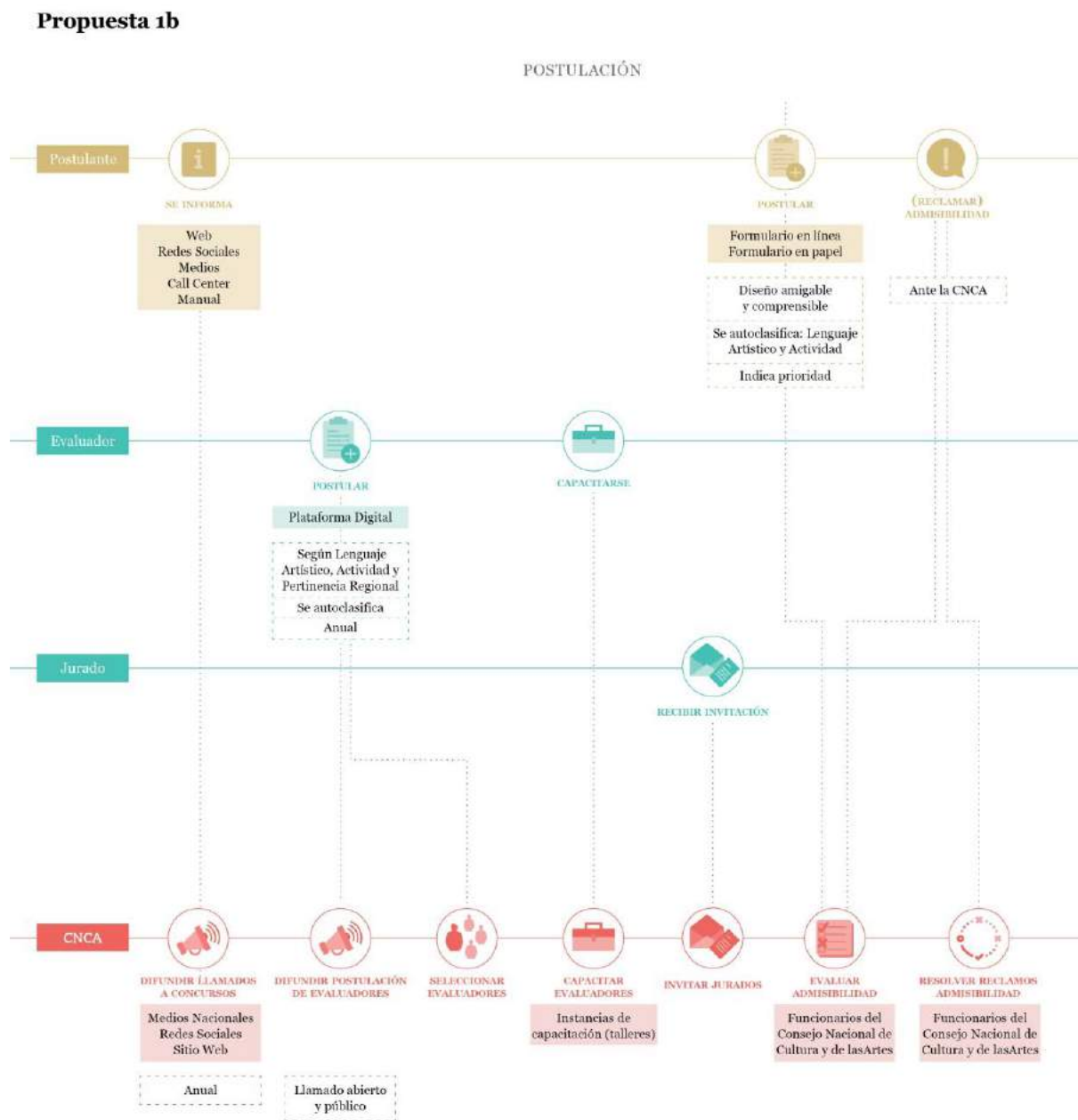
Figura 17. Mapa de “viaje” etapa de planificación y diseño

Propuesta 1b



iv. Etapa de Postulación

Figura 18. Mapa de “viaje” etapa de postulación



- **Difusión**

La etapa de postulación se inicia con la apertura de la convocatoria y su difusión entre los potenciales postulantes. La difusión deberá realizarse a nivel nacional, a través de medios de comunicación nacionales, redes sociales y el sitio web del Fondart.

Se deberá entregar la mayor información a los posibles postulantes a través de los diversos soportes de difusión, el funcionamiento de un *call center* a nivel nacional y la entrega masiva del Manual del Postulante.

- **Selección de evaluadores**

Se propone realizar un llamado abierto y público para que los interesados en ser evaluadores postulen a través de la plataforma digital de Fondart, en la cual deben llenar un formulario en el que, junto con completar los datos de identificación y trayectoria, se les solicitará que indiquen los lenguajes y actividades artísticas en las que tengan experiencia verificable y en las regiones en que han desarrollado su actividad y experticia.

El CNCA seleccionará a nivel central los evaluadores que requiere buscando conformar un grupo diverso que comprenda los distintos lenguajes y actividades artísticas a evaluar. Dado que el proceso de evaluación no será presencial, los evaluadores podrán ser personas que residan en cualquier región del país o incluso en el extranjero, lo que facilitará la conformación del grupo evaluador requerido.

- **Capacitar evaluadores**

Se realizará un proceso de capacitación de los evaluadores seleccionados a través de instancias de capacitación desarrolladas en cada región por las respectivas Direcciones Regionales y a través de la entrega del Manual del Evaluador.

- **Invitación jurados**

En paralelo al proceso de selección de evaluadores, el CNCA deberá confeccionar un listado de personas por lenguaje artístico que posean la trayectoria y prestigio necesario para conformar el jurado. Se procederá a invitar a estas personas hasta completar la cantidad requerida para constituir los 10 jurados según lenguaje artístico que se establecerán al final de la etapa de selección.

- **Postular**

Se propone mantener el sistema actual de postulación vía plataforma en línea o usando un formulario impreso de manera de garantizar la mayor accesibilidad a todo tipo de postulante. Con el fin de simplificar el proceso, se propone rediseñar el formulario de postulación de manera de hacerlo más amigable y comprensible, y reducir las exigencias de documentos obligatorios que es necesario acompañar a la postulación.

El postulante deberá indicar el lenguaje artístico y la modalidad o actividad a la que corresponde su proyecto, pudiendo clasificarlo en más de un lenguaje y/o actividad. En caso de indicar que el proyecto corresponde a dos o más lenguajes artísticos y/o modalidades se le solicitará al postulante que indique cuál es el lenguaje artístico y modalidad principal que corresponde a su proyecto y en base al cuál será evaluado.

- **Admisibilidad**

El control de admisibilidad será realizado por funcionarios del CNCA y su resultado será informado inmediatamente a los postulantes. Los postulantes cuyos proyectos hayan sido declarados inadmisibles podrán reclamar ante el CNCA dentro de un breve plazo y deberá ser resuelto por el CNCA a la brevedad.

El proceso de reclamación de admisibilidad deberá estar completamente resuelto antes de iniciarse la etapa de selección.

v. Etapa de Selección

En el caso de la Línea de concursabilidad 1B se propone una doble instancia de evaluación de proyectos: una primera instancia de evaluación técnica realizada por evaluadores con conocimientos técnicos en el lenguaje y actividad artística y una segunda, de evaluación de la calidad del proyecto, realizada por un jurado diverso, quien finalmente selecciona los proyectos beneficiados.

- **Asignar evaluadores**

Cada proyecto será evaluado por tres evaluadores distintos de acuerdo a una misma rúbrica de evaluación técnica. Existirá una rúbrica específica para cada lenguaje artístico contemplado en la planificación cuatrienal.

Se seleccionarán los evaluadores de cada proyecto en base al lenguaje artístico y a la modalidad o actividad artística indicada como principal por el postulante. Un



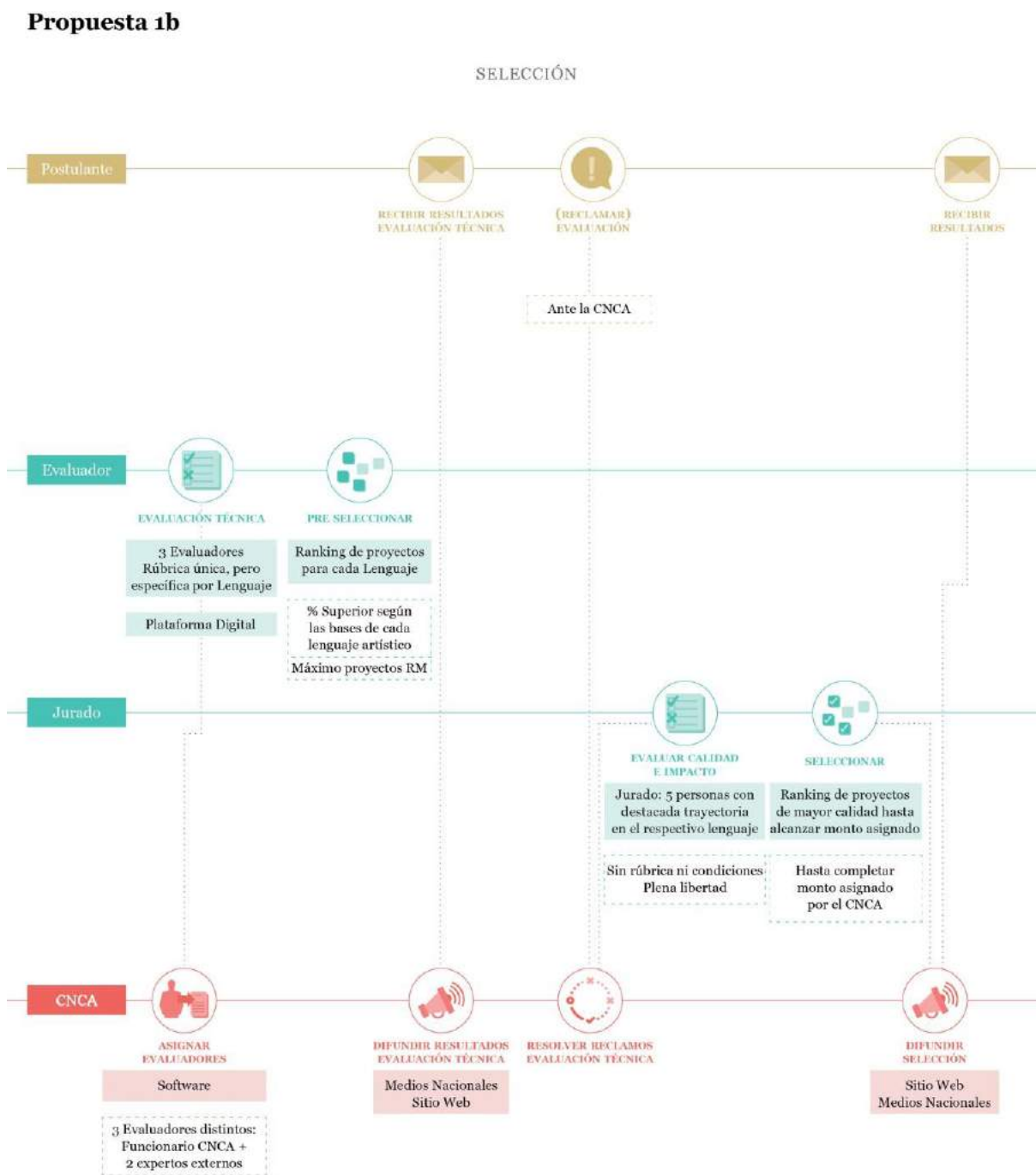
software permitirá seleccionar a los evaluadores más adecuados de acuerdo a las características del proyecto y teniendo presente las inhabilidades aplicables al proceso de evaluación.

El CNCA asignará cada proyecto a tres evaluadores. Un evaluador será un funcionario del CNCA y dos serán evaluadores externos con experticia en el lenguaje y actividad del proyecto a ser evaluado.

– **Evaluación técnica**

El proceso de evaluación técnica se realizará mediante la plataforma digital a través de la cual los evaluadores podrán revisar el proyecto y deberán completar la evaluación. Dado que no se requiere de una instancia presencial, los evaluadores podrán ser residentes de cualquier región del país o en el extranjero.

Figura 19. Mapa de “viaje” etapa de selección



– **Preselección**

En base a la ponderación de los puntajes de los evaluadores se obtendrá un puntaje final del proyecto. Se confeccionará un ranking de los proyectos por cada lenguaje artístico y se preseleccionará un determinado porcentaje de los mejores proyectos de cada lenguaje artístico, porcentaje que será el mismo para todos los lenguajes y será determinado en función de la cantidad de proyectos total evaluado, teniendo un número constante aproximado de proyectos que pasan a la evaluación de calidad.

Para efectos de evitar una sobrerrepresentación de proyectos preseleccionados de postulantes de la región Metropolitana, en las bases ajustadas de la Línea 1B se establecerá un máximo total de proyectos de la región Metropolitana que podrán ser seleccionados. En forma preliminar se estima que este máximo podría ser un 50% de los proyectos preseleccionados.

– **Difusión evaluación técnica**

El CNCA comunicará los resultados de la evaluación técnica a todos los postulantes y los difundirá a través del sitio web del Fondart y de medios nacionales.

– **Reclamación evaluación**

El postulante no preseleccionado podrá reclamar la evaluación técnica obtenida en un breve plazo, la que será resuelta por el CNCA a la brevedad. El proceso de reclamaciones deberá quedar completamente resuelto antes de iniciarse la etapa de evaluación de calidad por parte del jurado.

– **Evaluación de calidad**

Se conformará un jurado nacional por cada lenguaje artístico de la convocatoria, el que estará integrado por cinco personas que tengan una trayectoria destacada en el respectivo lenguaje artístico y una visión multidisciplinar de sus respectivas actividades.

Cada jurado se reunirá en una sesión presencial en la que evaluará la calidad de cada uno de los proyectos preseleccionados en el respectivo lenguaje artístico. Para realizar esta evaluación de calidad no existirá una rúbrica ni estarán condicionados por el puntaje asignado previamente en la evaluación técnica. El jurado tendrá plena libertad para discutir y evaluar la calidad de cada proyecto preseleccionado.

– **Selección**

Una vez realizada la evaluación de calidad, el jurado seleccionará los proyectos que tengan una mayor calidad hasta completar el monto de recursos asignados para distribuir que haya definido el CNCA.

El jurado podrá no distribuir la totalidad de los recursos asignados en caso que estime que no existen suficientes proyectos de calidad que merecen ser seleccionados. En este caso el CNCA podrá reasignar los fondos remanentes a otros lenguajes artísticos.

La selección realizada por el jurado deberá fundamentar las razones que justifican elegir a cada uno de los proyectos beneficiados. El jurado no emitirá opinión alguna respecto de los proyectos que no hayan sido seleccionados.

– **Difusión selección**

El CNCA informará del resultado de la etapa de evaluación de calidad y selección a cada uno de los postulantes preseleccionados y difundirá los resultados a través de su sitio web y de medios nacionales.

No procederá reclamo alguno en contra de la selección realizada por el jurado.

vi. Etapa de seguimiento

En el caso de esta etapa la propuesta hace aplicable el mismo mecanismo de seguimiento contemplado para la Línea 1A, descrito en la sección c. Propuesta 1: Línea 1A, Etapa de Seguimiento.

vii. Etapa de evaluación

En el caso de esta etapa la propuesta hace aplicable el mismo mecanismo de evaluación contemplado para la Línea 1A, descrito en la sección c. Propuesta 1: Línea 1A, Etapa de Evaluación.

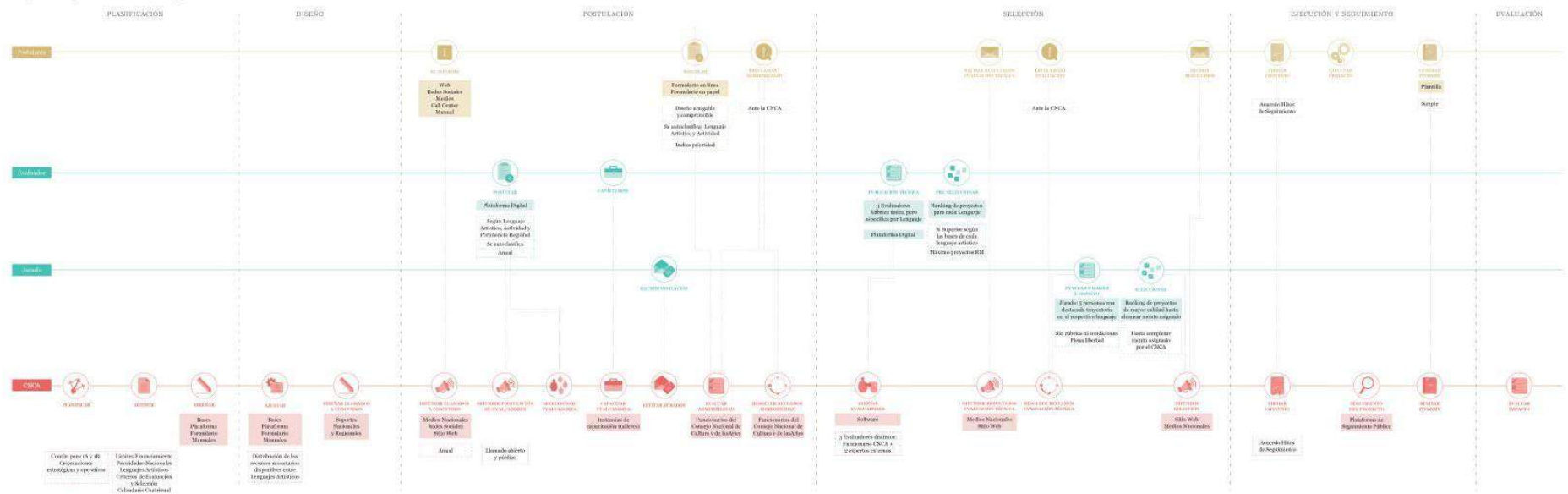
Figura 20. Mapa de “viaje” etapa de seguimiento y evaluación



A continuación se presenta el “viaje” completo del usuario, de acuerdo a la propuesta 1B.



Mapa del Viaje Fondart 2017 / Propuesta 1b





2. PROPUESTA 2

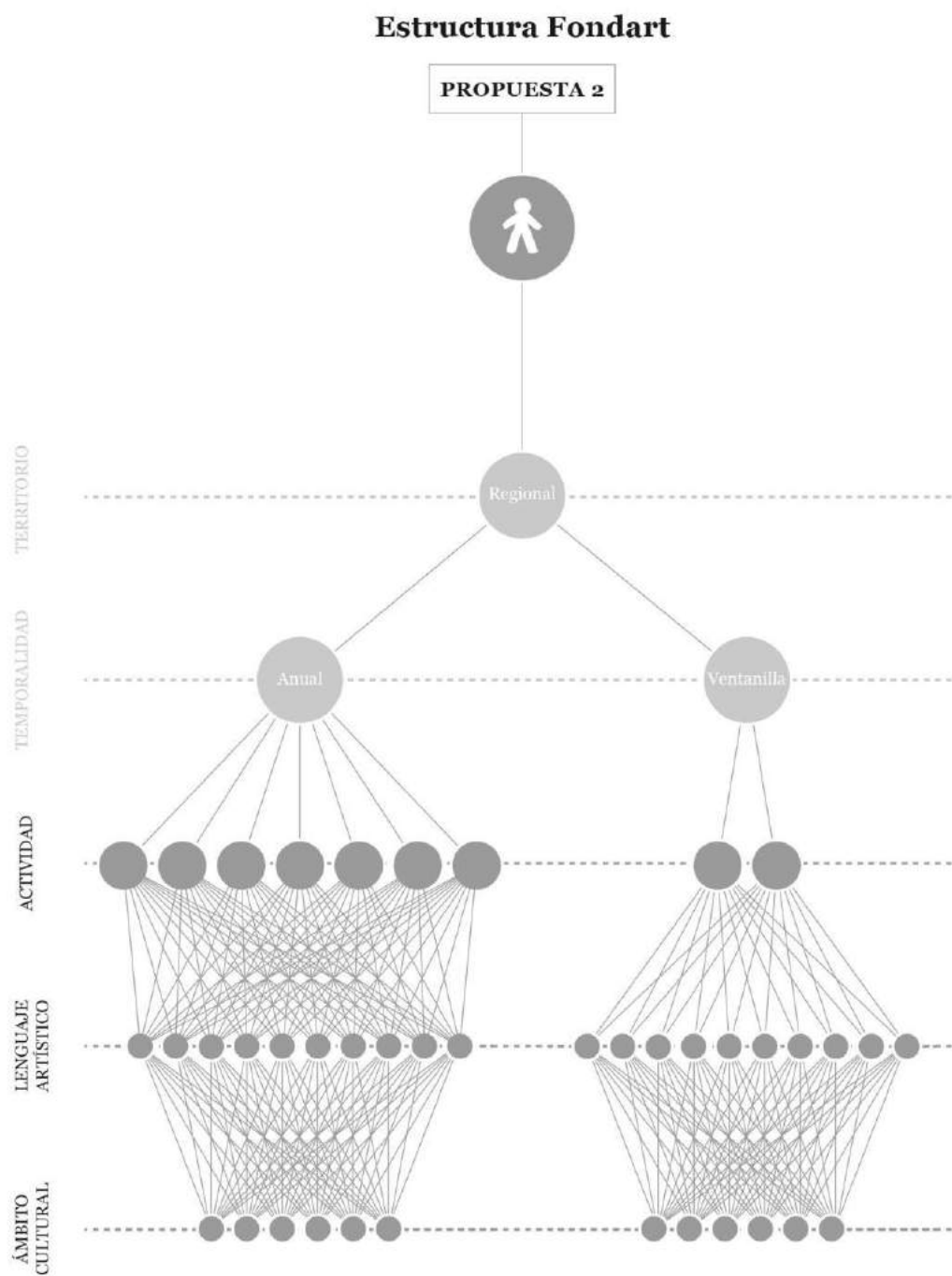
La propuesta 2 se estructura en base a 15 fondos regionales administrados por cada Dirección Regional, de manera tal que el postulante deberá presentar su proyecto al fondo de la región en la cual se va a ejecutar.

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.

En la figura a continuación se visualiza la estructura de la propuesta 2, de acuerdo a la ruta que debe seguir el postulante para presentar su proyecto.

Figura 21. Estructura Propuesta 2



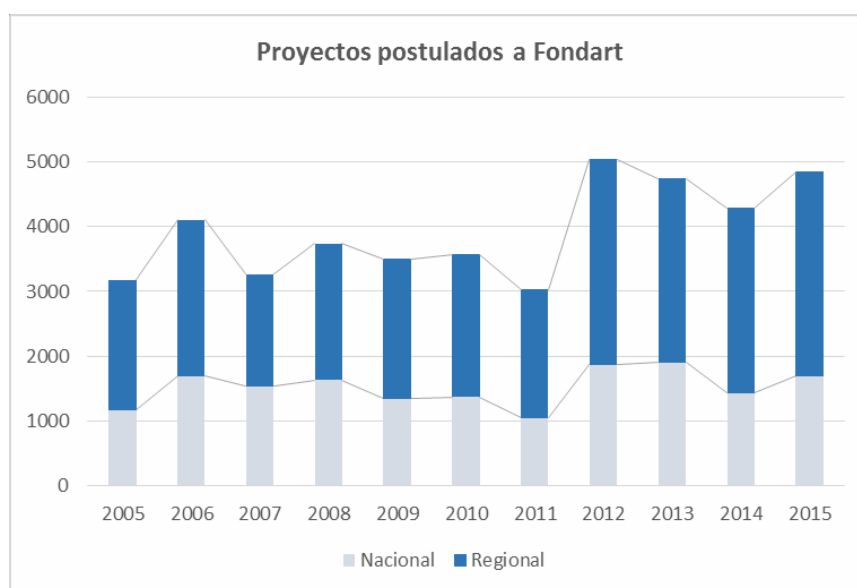
Fuente: Elaboración propia.

a. Distribución de proyectos

Dado que la propuesta 2 plantea desarrollar solo un fondo concursable gestionado a nivel regional es relevante analizar la carga de cada Dirección Regional tendría para gestionar el respectivo fondo regional.

De acuerdo al análisis realizado para el período 2015-2015, ha existido un incremento en la cantidad de proyectos postulados tanto a Fondart Nacional como Regional (ver Gráfico 1). Se constata que durante el quinquenio 2011-2015 existió un 21% más de postulaciones que en el período 2006- 2010. Entre el 2012 y 2015, el Fondart Nacional ha tenido en promedio un total de 1.723 proyectos postulados y Fondart Regional, un promedio de 3.003 proyectos postulados.

Gráfico 1. Cantidad proyectos postulados Fondart (2005-2015)



Fuente: Elaboración propia.

Dado que el subproceso de mayor demanda de gestión es el de evaluación, se analizó la tasa de proyectos que han sido declarados inadmisibles en el trienio 2013-2015. En promedio, la tasa de inadmisibilidad de Fondart (Nacional y Regional) ha fluctuado entre el 15% y el 21% de los proyectos postulados (ver Tabla 4).

Tabla 4. Tasa de proyectos Fondart declarados inadmisibles (2013-2015)

Año	Postulados			Admisibles			Tasa de inadmisibilidad		
	Nacion	Region	Total	Nacion	Region	Total	Nacion	Region	Total
2013	1.900	2.842	4.742	1.391	2.312	3.703	26,79%	18,65%	26,79

2014	1.432	2.855	4.287	1.164	2.521	3.685	18,72%	11,70%	18,72
2015	1.696	3.149	4.845	1.320	2.791	4.111	22,17	11,37	22,17

Fuente: Elaboración propia.

En base al análisis anterior, se estimó la carga de evaluación de admisibilidad y de evaluación técnica que tendría cada región en base al promedio de los proyectos postulados a Fondart (Nacional y Regional) por región durante el período 2013-2015 (ver Tabla 5).

Tabla 5. Distribución gestión proyectos por región

Proyectos	Regiones															
	Tar	Ant	Ata	Coq	Val	O'H	Mau	Bio	Ara	Lag	Ays	Mag	RM	Rio	AyP	Extranjero
Postulados	107	73	82	150	550	200	182	345	223	195	91	91	1.532	153	119	81
Admisibles	28	35	36	72	245	82	78	142	88	86	45	34	645	59	51	33

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior, la mayor concentración de evaluación de proyectos será en las regiones Metropolitana, Valparaíso y Biobío, lo que implicará una planificación y preparación previa para absorber esta mayor carga.

b. Descripción general

La propuesta 2 considera establecer 15 fondos regionales, cada uno administrado por la respectiva Dirección Regional, con el soporte del nivel central.

Cada fondo regional se estructura en base a siete modalidades o actividades que tienen una concursabilidad anual y dos modalidades que tienen una concursabilidad permanente a través de ventanilla abierta.

Tabla 6. Modalidades o actividades de postulación

Concurso Anual	Creación Producción	Difusión	Formación de públicos	Conservación patrimonio	Formación (becas y pasantías)	Investigación	Infraestructura cultural
Ventanilla Abierta	Residencias				Distribución Circulación		

Fuente: elaboración propia.

En el caso del concurso anual, la etapa de selección contempla una doble instancia de



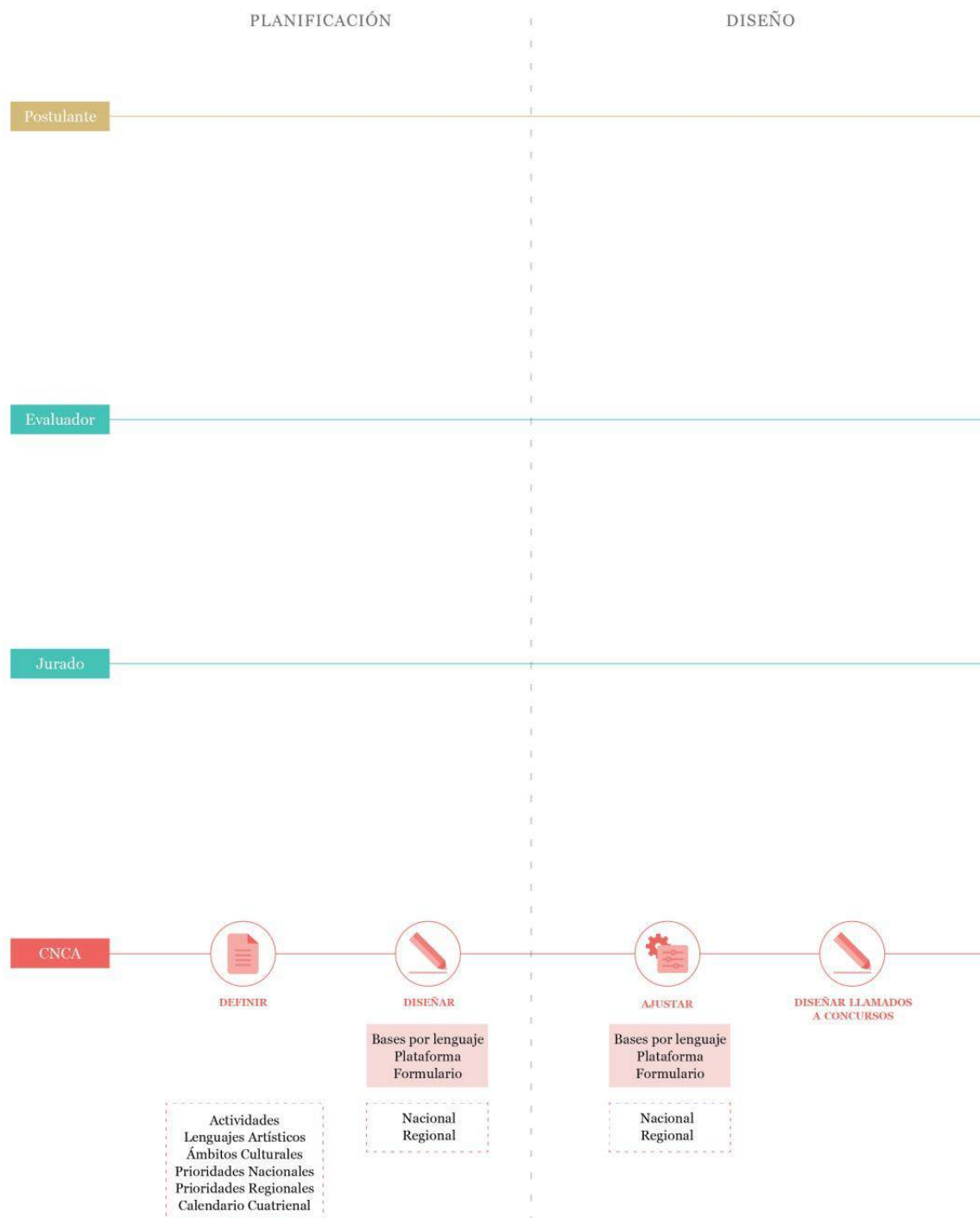
evaluación que incluye una evaluación técnica realizada por evaluadores y una evaluación de calidad realizada por un jurado. En el caso de la ventanilla abierta, se propone un sistema simplificado y rápido de evaluación.

c. Propuesta 2 – Modalidad concurso anual

i. Etapa de planificación

Figura 22. Mapa de “viaje” etapa de planificación y diseño

Propuesta 2 / Modalidad Anual



– **Planificar**

La propuesta 2 contempla desarrollar conjuntamente la etapa de planificación de las modalidades de concurso anual y de ventanilla abierta, de manera de definir orientaciones estratégicas y operativas comunes para estas.

Se propone que el proceso de planificación sea realizado un año antes de la apertura de la convocatoria y que tenga un horizonte de planificación de tres años. De esta manera se generará mayor certidumbre entre los postulantes respecto de las definiciones estratégicas del Fondart para ese período que no sufrirán modificaciones y permitirá al servicio planificar y operar de mejor manera el fondo concursable, optimizando su gestión al definir instrumentos operativos para el cuatrienio.

La planificación del concurso deberá responder a la política nacional de cultura y artes permitiendo materializar sus objetivos y prioridades estratégicas a través de este fondo concursable. Debe existir una coherencia entre la política nacional y la planificación Fondart.

– **Definir**

La planificación del trienio Fondart debe considerar una fase nacional y una regional. En una primera etapa, a nivel nacional se debe definir al menos los siguientes ámbitos:

- Prioridades nacionales para el cuatrienio (lenguajes, modalidades, ámbitos, perfil de postulantes, etc.).
- Actividades o modalidades artísticas, lenguajes artísticos y ámbitos culturales de postulación.
- Criterios de evaluación y selección.
- Calendario de implementación del concurso para el cuatrienio.

Posteriormente, cada Dirección Regional deberá desarrollar una planificación regional, en base a la planificación nacional, en la que se deberá definir al menos los siguientes ámbitos:

- Prioridades regionales para el cuatrienio (lenguajes, modalidades, ámbitos, perfil de postulantes, etc.).
- Criterios regionales que serán incorporados en la evaluación de los proyectos.

– **Diseñar**

En la etapa de planificación también deberán diseñarse los instrumentos operativos que se utilizarán durante el trienio y que en sus aspectos centrales no sufrirán modificaciones. Entre otros, deberán diseñarse:

- Bases para cada línea de concursabilidad, las que contemplarán una sección común (glosario, inhabilidades, definiciones comunes, etc.) y una sección aplicable a cada modalidad o actividad artística posible de postular. Estas bases deberán ser redactadas en un lenguaje simple y accesible para los postulantes.
- Plataforma tecnológica del concurso que sea coherente con las bases. El diseño de esta plataforma se mantendrá estable durante el cuatrienio y contemplará los módulos necesarios para desarrollar las distintas etapas del proceso: postulación, admisibilidad, evaluación, selección y seguimiento.
- Formulario de postulación en formato digital y papel diseñado en un formato simple y comprensible para todo postulante.
- Manuales dirigidos a los diversos usuarios del Fondart -postulantes, beneficiarios, evaluadores, jurado, funcionarios CNCA- que permitan a cada uno informarse y capacitarse en la operatoria del concurso.

ii. Etapa de diseño

– **Ajustar**

En la etapa de diseño se realizarán ajustes menores a los instrumentos operativos diseñados para el cuatrienio, en especial, la actualización de los montos presupuestarios disponibles y mejoras específicas a los instrumentos.

– **Diseñar convocatoria**

En esta etapa se deberá diseñar la estrategia de difusión de la convocatoria y los soportes de difusión. Deberán contemplarse soportes a nivel nacional: medios, redes sociales, sitio web, etc. y soportes a nivel regional que recojan las prioridades y particularidades que tendrá la convocatoria en cada región.



iii. Etapa de postulación

– Difusión

La etapa de postulación se inicia con la apertura de la convocatoria y la difusión de esta. Se deberán contemplar actividades y soportes en cada región, complementados por actividades y soportes a nivel nacional.

Entre otros se deberá considerar la difusión a través de medios de comunicación nacional y regional, redes sociales, sitio web del concurso y la entrega de información a través de un *call center* de carácter nacional.

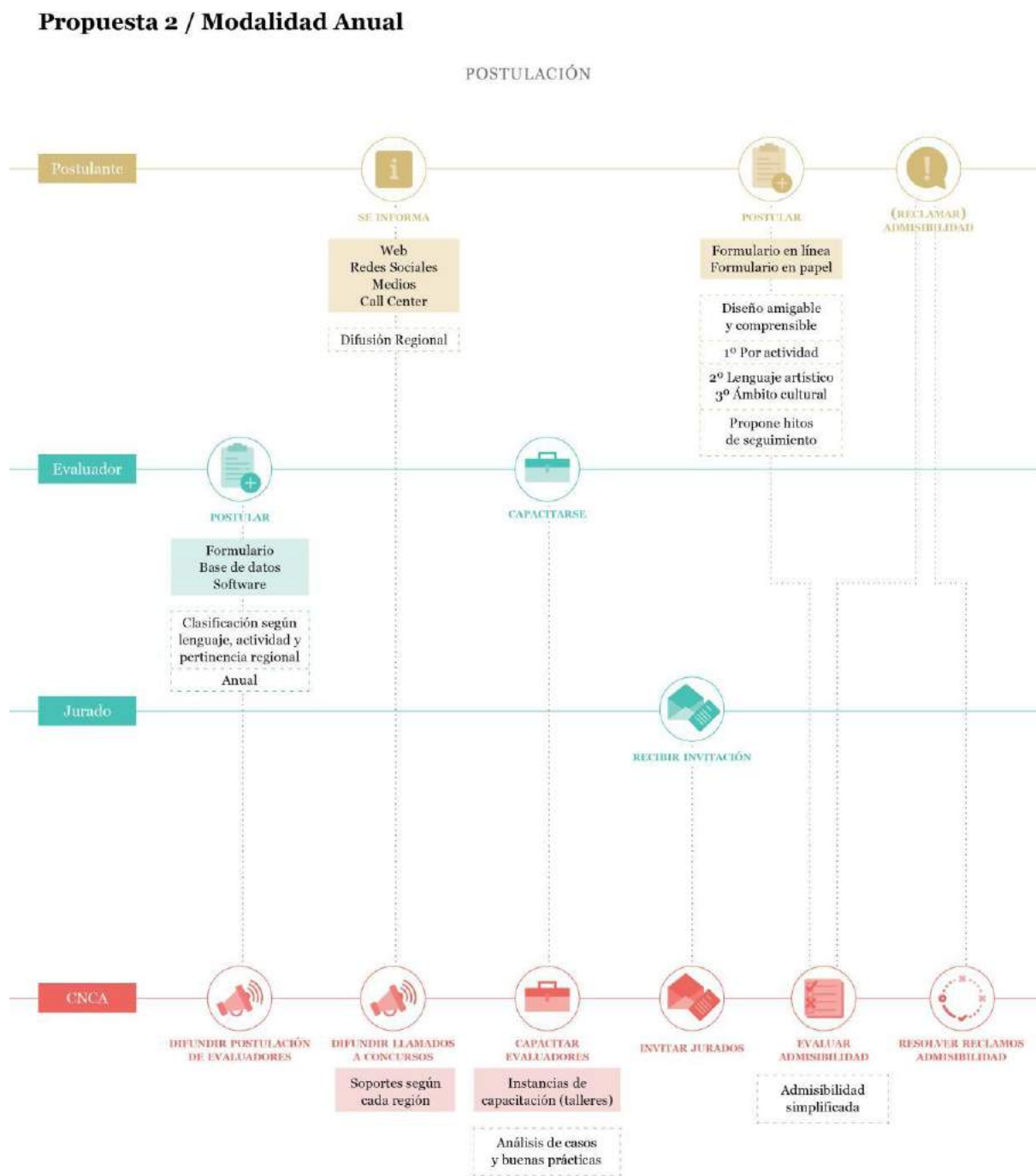
– Selección evaluadores

Se propone que los evaluadores postulen para asumir este rol a través de un formulario habilitado en la plataforma del concurso. Deberán indicar su trayectoria y experiencia, señalando en qué tipo de modalidad artística, lenguaje artístico y región se ha desarrollado.

El CNCA seleccionará un conjunto de evaluadores adecuado y suficiente para poder desarrollar el proceso de evaluación de los 15 fondos regionales en sus diversas modalidades.

Dado que la evaluación técnica no es presencial se podrán seleccionar evaluadores de las diversas regiones o que residan en el extranjero.

Figura 23. Mapa de “viaje” etapa de postulación



– **Capacitar evaluadores**

Se propone desarrollar un proceso de capacitación de los evaluadores seleccionados a través de información enviada vía correo a los evaluadores y una posterior instancia de capacitación desarrollada por las diversas Direcciones Regionales basadas en el análisis de casos y buenas prácticas.

– **Invitación jurados**

En paralelo al proceso de selección de evaluadores, el CNCA deberá confeccionar un listado de personas por modalidad o actividad artística que posean la trayectoria y prestigio necesario para conformar el jurado. Se procederá a invitar a estas personas hasta completar la cantidad requerida para constituir los 15 jurados regionales que se establecerán al final de la etapa de selección.

– **Postular**

La postulación se realizará a través de un formulario digital en la plataforma web o en papel, de manera de facilitar la postulación a todo tipo de persona. Se deberá realizar un diseño amigable y comprensible del formulario.

El postulante deberá elegir la modalidad o actividad artística a la que corresponde su proyecto dentro de las modalidades definidas en la planificación cuatrienal. Preliminarmente, se propone mantener las modalidades existentes, señaladas en la Tabla 7.

Tabla 7. Modalidades o actividades

Creación Producción	Difusión	Formación de públicos	Conservación patrimonio	Formación (becas y pasantías)	Investigación	Infraestructura cultural

Posteriormente, el postulante deberá indicar a cuál o cuáles lenguajes artísticos corresponde su proyecto. En caso de elegir dos o más lenguajes, deberá señalar cuál de estos considera principal para efectos de la evaluación técnica del proyecto. Preliminarmente, se propone mantener los actuales lenguajes artísticos.



Tabla 8. Lenguajes artísticos

Danza	Teatro	Circo	Folklore	Fotografía	Nuevos	Artes Visuales	Arquitectura	Diseño	Artesanía

Finalmente, el postulante deberá indicar si su proyecto corresponde a un ámbito cultural específico o corresponde a un ámbito general. Se propone mantener los ámbitos actuales, incorporando uno nuevo referido a memoria y derechos humanos.

Tabla 9. Ámbitos culturales

General	Pueblos originarios	Migrantes	Gastronomía	Turismo cultural	Memoria y DD. HH.

Adicionalmente, se propone que el postulante formule los hitos de la ejecución del proyecto que serían relevantes para desarrollar su seguimiento en caso de ser seleccionado.

– **Admisibilidad**

El control de admisibilidad será realizado por funcionarios del CNCA y su resultado será informado inmediatamente a los postulantes. Los postulantes cuyos proyectos hayan sido declarados inadmisibles podrán reclamar ante el CNCA dentro de un breve plazo y deberá ser resuelto por el CNCA a la brevedad.

El proceso de reclamación de admisibilidad deberá estar completamente resuelto antes de iniciarse la etapa de selección.

iv. Etapa de selección

– **Asignación de evaluadores**

Cada Dirección Regional asignará cada proyecto admisible a tres evaluadores, uno de la propia Dirección Regional y dos externos, escogidos del listado de evaluadores seleccionados por el CNCA.

Cada proyecto será evaluado por tres evaluadores distintos de acuerdo a una misma rúbrica de evaluación técnica. Existirá una rúbrica específica para cada modalidad o actividad artística contemplada en la planificación cuatrienal.



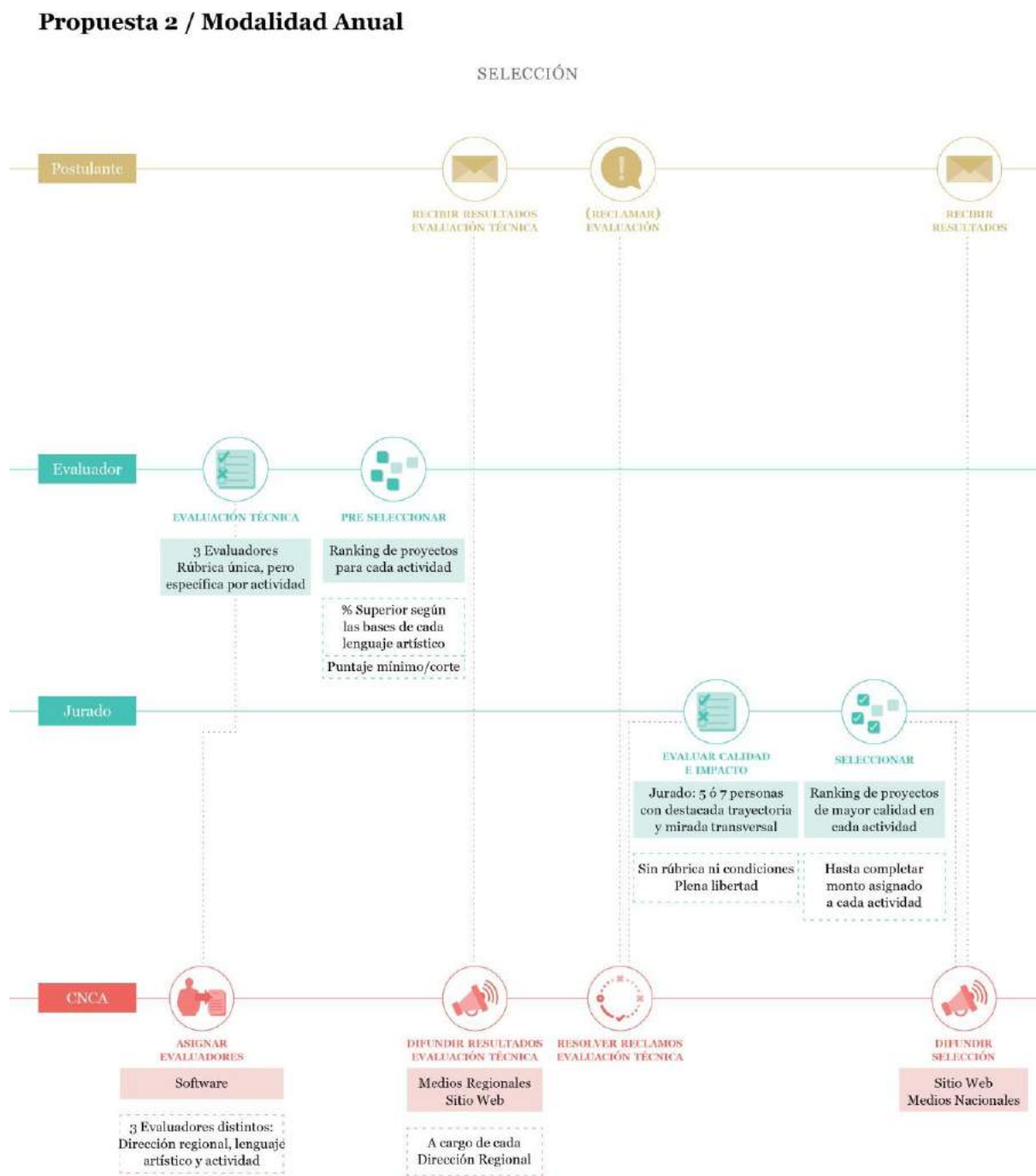
Se seleccionarán los evaluadores de cada proyecto en base a la modalidad o actividad artística y al lenguaje artístico indicado como principal por el postulante. Un software permitirá seleccionar a los evaluadores más adecuados de acuerdo a las características del proyecto y la región en que se ejecutará y teniendo presente las inhabilidades aplicables al proceso de evaluación.

– **Evaluación técnica**

La evaluación técnica se realizará en forma remota a través de la plataforma del concurso. Cada evaluador deberá analizar el proyecto en base a la rúbrica que corresponda a la respectiva actividad artística y asignar los puntajes correspondientes.

La ponderación de los puntajes otorgados por cada evaluador determinará el puntaje final del proyecto.

Figura 24. Mapa de “viaje” etapa de selección



- **Preselección**

Cada Dirección Regional elaborará un ranking de los proyectos en base al puntaje final obtenido. Se elaborará un ranking para cada modalidad o actividad artística, preseleccionando el porcentaje superior definido en las bases de cada uno de los lenguajes artísticos, es decir, un X por ciento del lenguaje 1, un Y por ciento del lenguaje 2 y así sucesivamente. Existirá un puntaje mínimo de corte establecido en las bases, por lo que puede darse el caso en que en un determinado lenguaje artístico no existan proyectos preseleccionados debido a que ninguno obtuvo al menos el puntaje de corte.

- **Difusión resultados preselección**

Cada Dirección Regional comunicará los resultados de la preselección a cada uno de los postulantes correspondientes a su región. También se difundirán los resultados a través de medios regionales y del sitio web del concurso.

- **Reclamación evaluación técnica**

Los postulantes no preseleccionados podrán reclamar fundadamente, en un breve plazo, la evaluación técnica obtenida, lo que deberá ser resuelto a la brevedad por el CNCA.

En caso de existir reclamaciones acogidas que implican un mayor puntaje, la respectiva Dirección Regional deberá actualizar el ranking y listado de proyectos preseleccionados agregando dichos proyectos y comunicando de las modificaciones producidas en la preselección a los respectivos interesados.

El proceso de reclamación de la evaluación técnica deberá quedar completamente resuelto antes de iniciarse la fase de evaluación de calidad por parte del jurado.

- **Evaluación de calidad**

En cada región se constituirá un jurado, integrado por cinco o siete personas con una destacada trayectoria artística y cultural, y que posean una mirada transversal del ámbito cultural. Cada jurado deberá estar integrado por personas que tengan experiencia relevante en la respectiva región y otros que no la tengan.

Una vez constituido, el jurado evaluará, en una sesión presencial, la calidad de los proyectos preseleccionados en cada modalidad o actividad artística. Para realizar esta evaluación de calidad no existirá una rúbrica ni estarán condicionados por el



puntaje asignado previamente en la evaluación técnica. El jurado tendrá plena libertad para discutir y evaluar la calidad de cada proyecto preseleccionado.

– **Selección**

Una vez realizada la evaluación, el jurado regional seleccionará los proyectos que tengan una mayor calidad hasta completar el monto de recursos asignados para distribuir que haya definido el CNCA para cada modalidad o actividad artística.

No existirán cupos predefinidos para cada lenguaje artístico, por lo que el jurado podrá seleccionar libremente, dentro de cada modalidad o actividad artística, entre los proyectos preseleccionados, pudiendo eventualmente no seleccionar proyectos de un determinado lenguaje artístico o seleccionar una mayor proporción de un o un conjunto de lenguajes.

Además, el jurado podrá no distribuir la totalidad de los recursos asignados a una determinada modalidad o área artística en caso que estime que no existen suficientes proyectos de calidad que merecen ser seleccionados. En este caso, la Dirección Regional podrá reasignar los fondos remanentes a otras modalidades o actividades artísticas.

La selección realizada por el jurado deberá fundamentar las razones que justifican elegir a cada uno de los proyectos beneficiados. El jurado no emitirá opinión alguna respecto de los proyectos que no hayan sido seleccionados.

– **Difusión selección**

El CNCA informará del resultado de la etapa de evaluación de calidad y selección a cada uno de los postulantes preseleccionados y difundirá los resultados a través de su sitio web y de medios nacionales. No procederá reclamo alguno en contra de la selección realizada por el jurado.

v. Etapa de seguimiento

– **Firma de convenio**

La etapa de seguimiento se inicia con la firma de convenio entre la Dirección Regional y el beneficiario. En esta etapa se revisarán los hitos de seguimiento propuestos por el postulante y se ajustarán de común acuerdo para ser incorporados en el convenio. Estos hitos deberán ser una o dos actividades verificables que constituyan componentes esenciales del proyecto.

- **Ejecución**

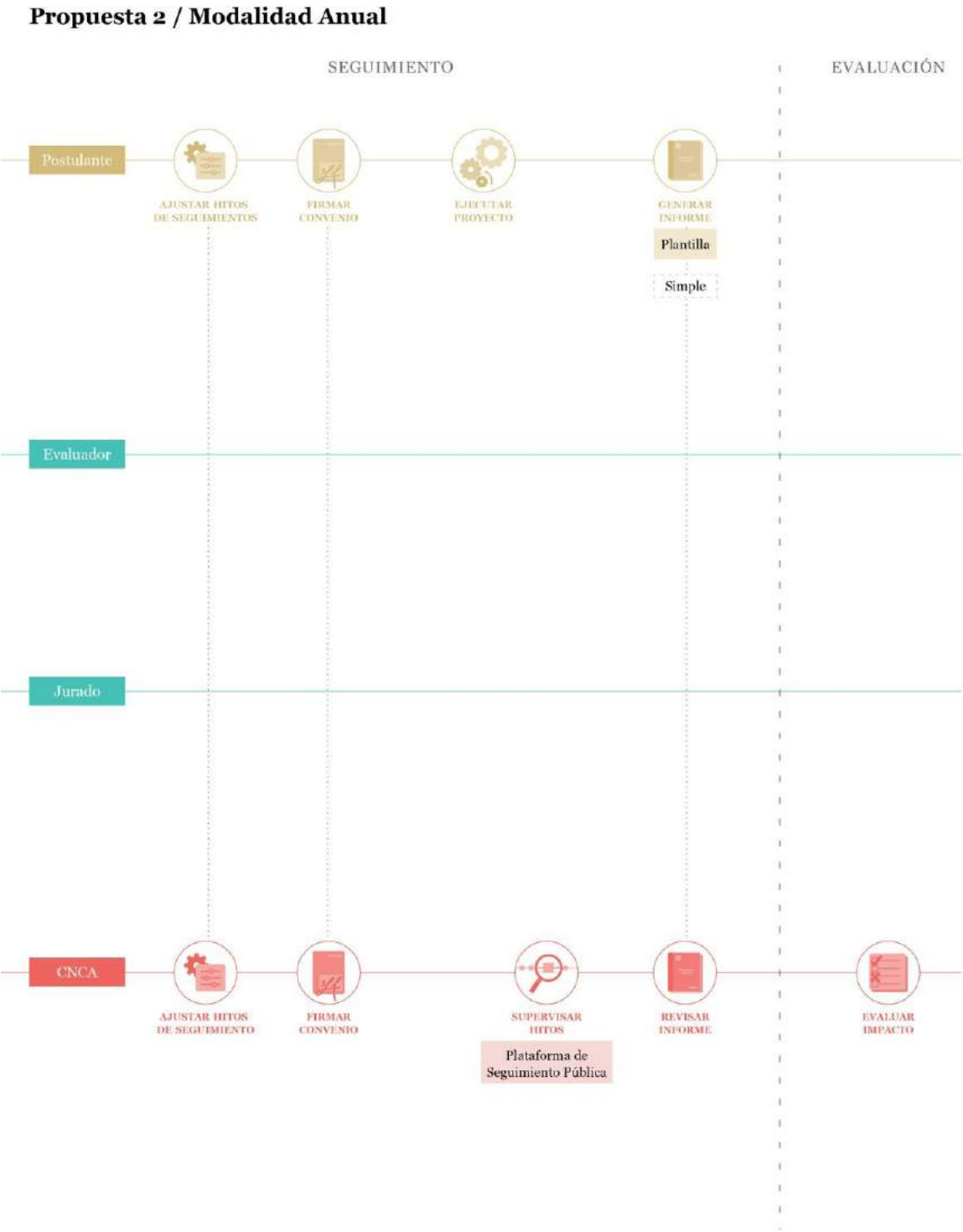
Una vez firmado el convenio, el beneficiario iniciará la ejecución del proyecto, el que deberá estar completamente ejecutado y rendido antes de poder firmar un nuevo convenio Fondart.

- **Seguimiento**

La Dirección Regional asignará a un funcionario para realizar el seguimiento del proyecto en base a los hitos de seguimiento establecidos en el acuerdo. Este funcionario deberá verificar en terreno que la actividad comprometida como hito de seguimiento se haya realizado.

Existirá un módulo de seguimiento en la plataforma del concurso que permitirá gestionar este proceso, el que será de acceso público para así transparentar la adjudicación de fondos.

Figura 25. Mapa de “viaje” etapa de seguimiento y evaluación



– **Informe final**

Al finalizar la ejecución del proyecto, el beneficiario deberá elaborar un informe final del proyecto que incluya no solo la rendición financiera de este, sino que también una evaluación de sus resultados.

La Dirección Regional deberá revisar y aprobar este informe antes de proceder al cierre del proyecto.

vi. Etapa de evaluación

La propuesta 2 contempla incluir una nueva etapa en el macroproceso del concurso a fin de evaluar el impacto que logra el Fondart a través de los proyectos seleccionados y financiados.

Se propone que esta evaluación de impacto se desarrolle al terminarse el segundo período de ejecución de proyectos del cuatrienio correspondiente y antes que se inicie el proceso de planificación del nuevo cuatrienio.

Esta evaluación de impacto busca medir el logro de los propósitos y objetivos planificados para el cuatrienio y servir de insumo esencial para la nueva planificación cuatrienal que deberá realizarse.

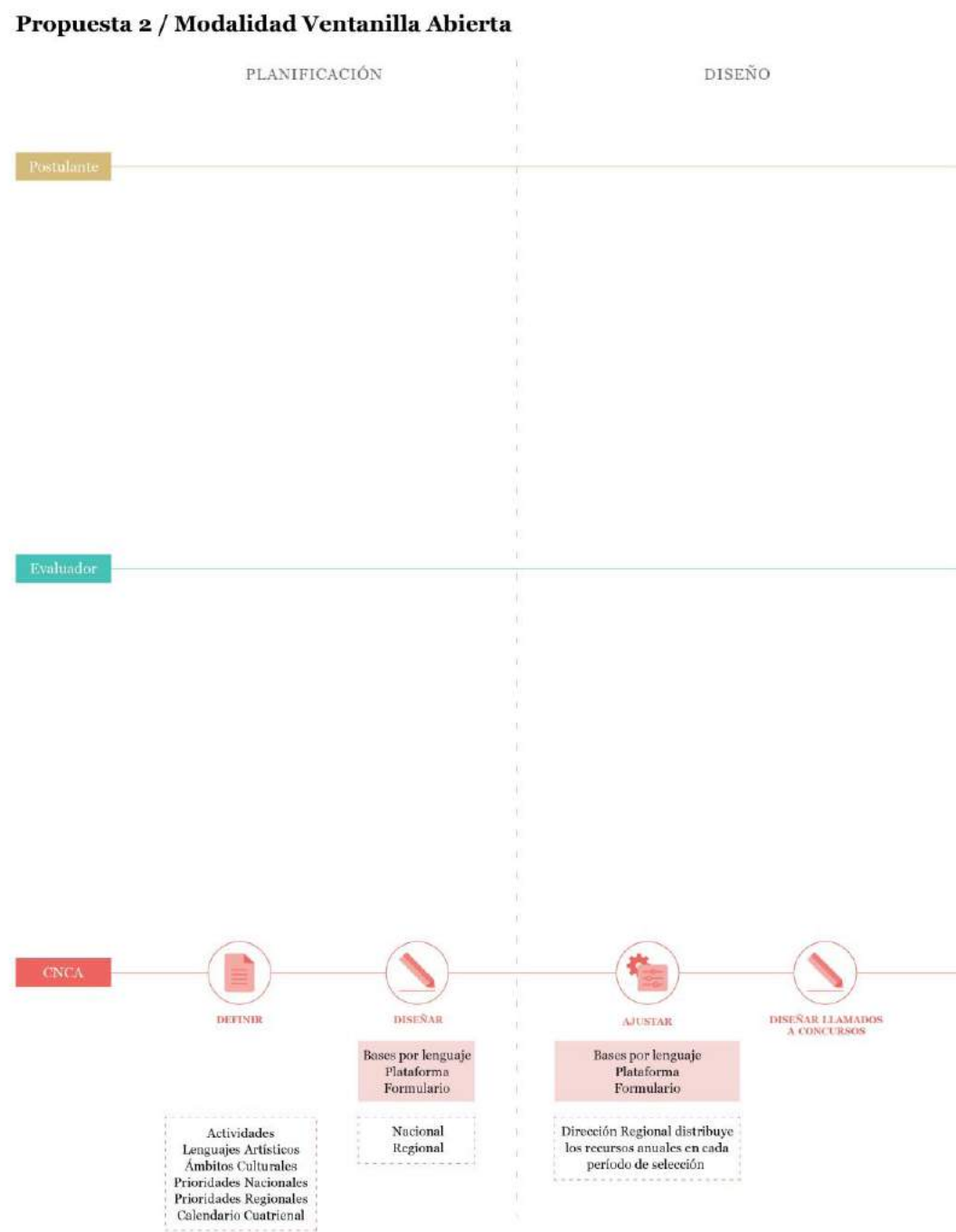
A continuación, se presenta el “viaje” completo del usuario, de acuerdo a la propuesta 2, modalidad concurso anual.



d. Propuesta 2 – Modalidad ventanilla abierta

i. Etapa de planificación

Figura 26. Mapa de “viaje” etapa de planificación y diseño





Como se señaló previamente, esta etapa se realiza conjuntamente con la de planificación de la modalidad de concurso anual, por lo que se aplica todo lo señalado en la sección c. Propuesta 2 – Modalidad concurso anual, Etapa de Planificación

ii. Etapa de diseño

Como se señaló previamente, esta etapa se realiza conjuntamente con la de diseño de la modalidad de concurso anual, por lo que se aplica todo lo señalado en la sección ii.

La única diferencia respecto de lo antes señalado, es que cada Dirección Regional deberá definir e informar la forma de distribución de los recursos anuales en los distintos períodos de selección que se desarrollarán en el año.

iii. Etapa de postulación

– Selección evaluadores

Se propone que las personas interesadas postulen para ser evaluadores de la modalidad de ventanilla abierta, indicando su experiencia en las actividades y lenguajes artísticos considerados en esta modalidad.

Se abrirá el período de postulación una vez al año y se seleccionarán los evaluadores necesarios para implementar la etapa de evaluación de esta modalidad durante todo el año.

– Difusión

Dado que esta es una modalidad de ventanilla abierta, existirá un permanente proceso de difusión de esta modalidad a nivel nacional y regional.

– Postular

Se podrá postular durante todo el año a esta modalidad a través del formulario digital habilitado en la plataforma o del formulario en papel.

Esta modalidad de ventanilla abierta ofrecerá dos alternativas de actividades artísticas a las que será posible postular.

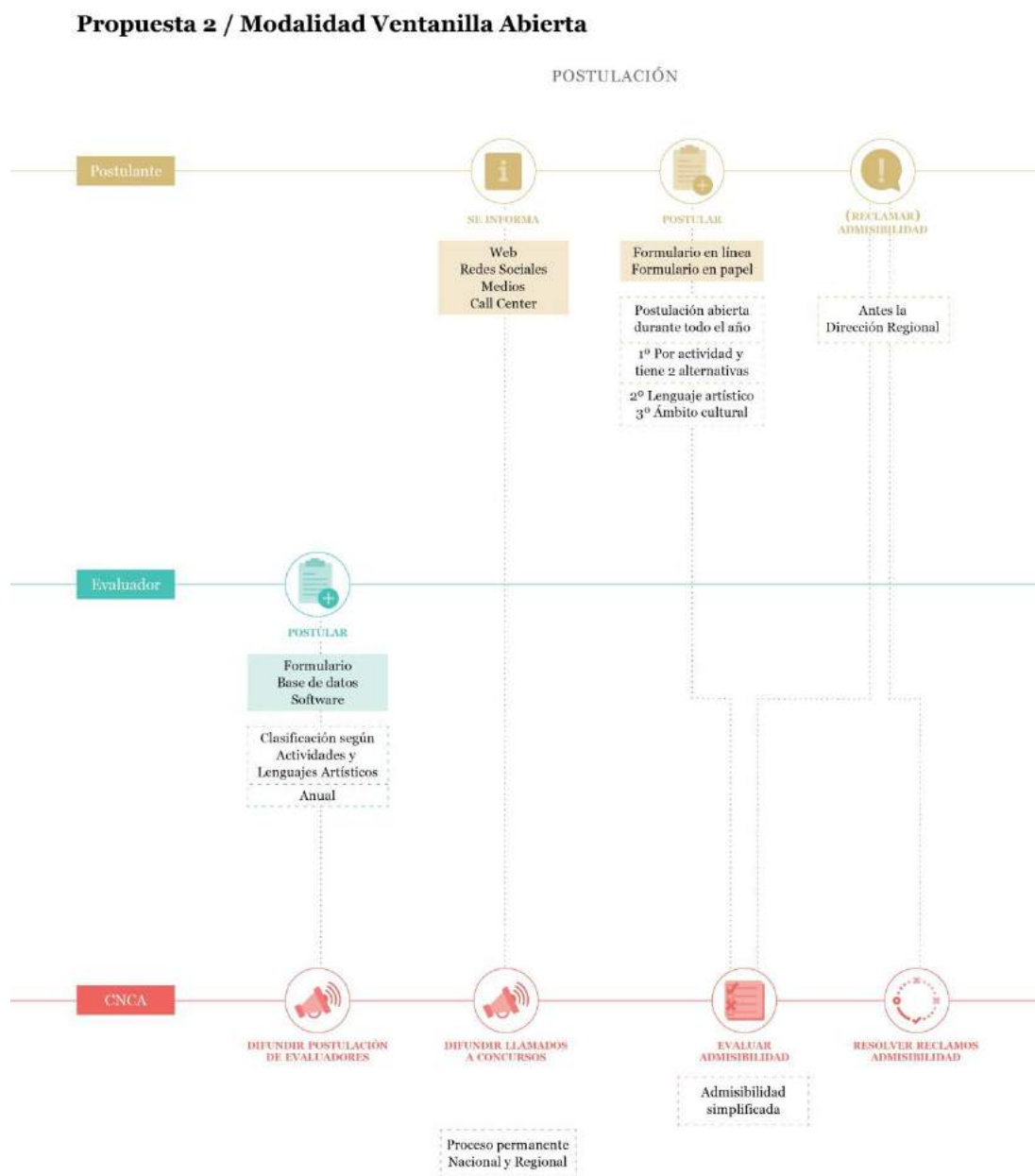


Tabla 10. Modalidades o actividades artísticas

Residencias	Distribución - Circulación

Al igual, que en la modalidad de concurso anual, el postulante deberá indicar el o los lenguajes artísticos y ámbitos culturales que corresponden a su proyecto.

Figura 27. Mapa de “viaje” etapa de postulación



– Admisibilidad

Una vez postulado un proyecto, este será examinado, en un breve plazo, por la Dirección Regional para efectos de evaluar su admisibilidad. Si el proyecto es declarado inadmisibile, esto será comunicado al postulante de inmediato.



Dado que es una modalidad de ventanilla abierta, no procederá reclamo alguno en contra de la declaración de inadmisibilidad, pero el postulante podrá volver a postular su proyecto corrigiendo las deficiencias observadas.

iv. Etapa de selección

– Asignación evaluadores

Los proyectos declarados admisibles serán asignados a tres evaluadores por parte de la Dirección Regional. Uno será un funcionario de la propia dirección y otros dos serán evaluadores externos que figuren en el listado de evaluadores elaborado por el CNCA. Se seleccionarán evaluadores externos que tengan trayectoria en la actividad y lenguaje artístico que corresponda al proyecto.

– Evaluación técnica y de calidad

Cada evaluador realizará la evaluación del proyecto en forma remota a través de la plataforma del concurso. La ponderación del puntaje otorgado por los evaluadores constituirá el puntaje final del proyecto.

– Selección

En forma bimensual se realizará la selección de los proyectos que hayan sido presentados dentro de los dos meses anteriores a la fecha de selección.

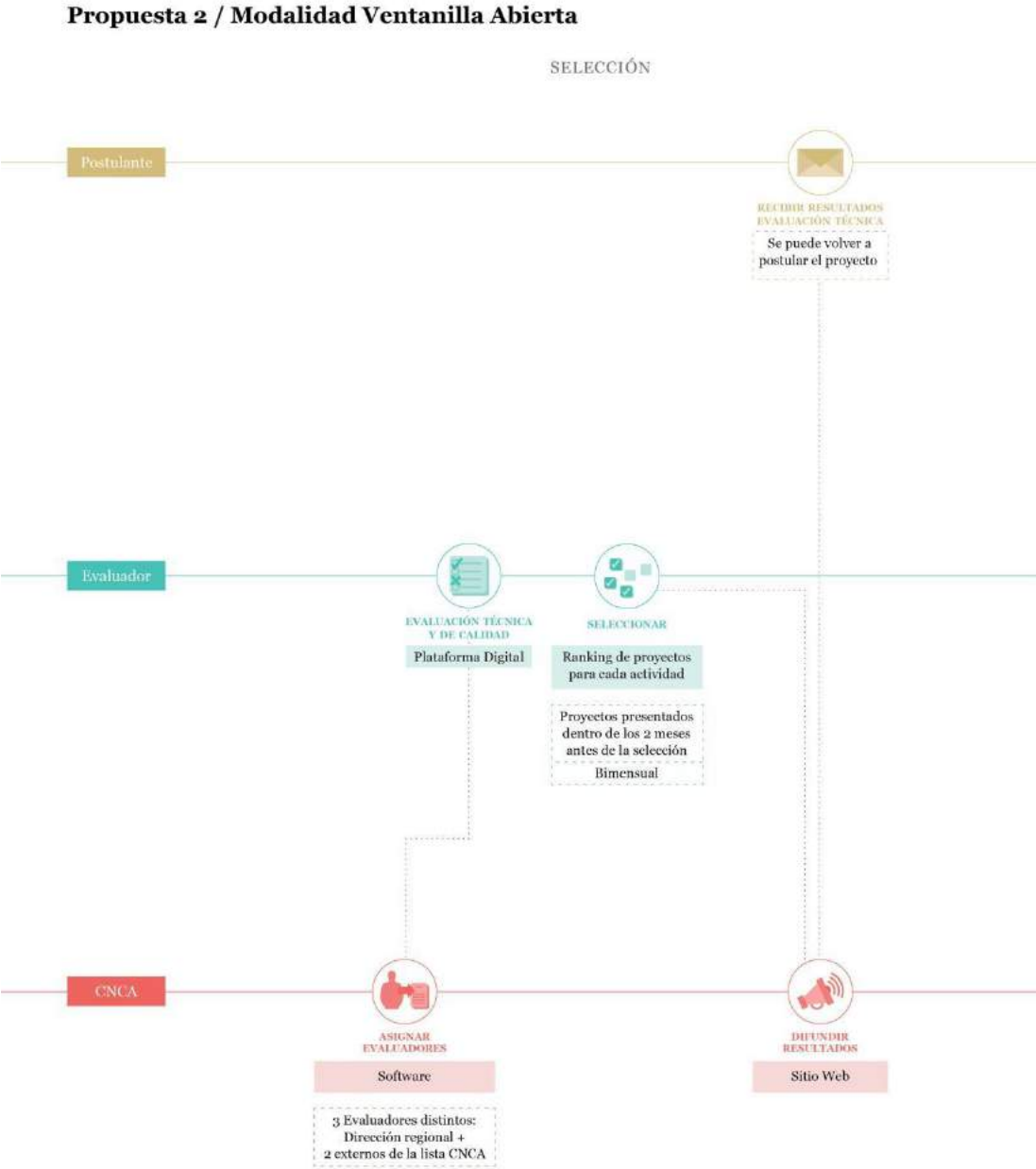
La Dirección Regional confeccionará un ranking de los proyectos evaluados en cada una de las dos modalidades o actividades artísticas y seleccionará los proyectos, de mayor a menor puntaje, hasta agotar los recursos asignados a ese período de selección.

– Difusión resultados

La Dirección Regional comunicará los resultados a todos quienes hayan postulado dentro del período de evaluación y los difundirá a través del sitio web del concurso.

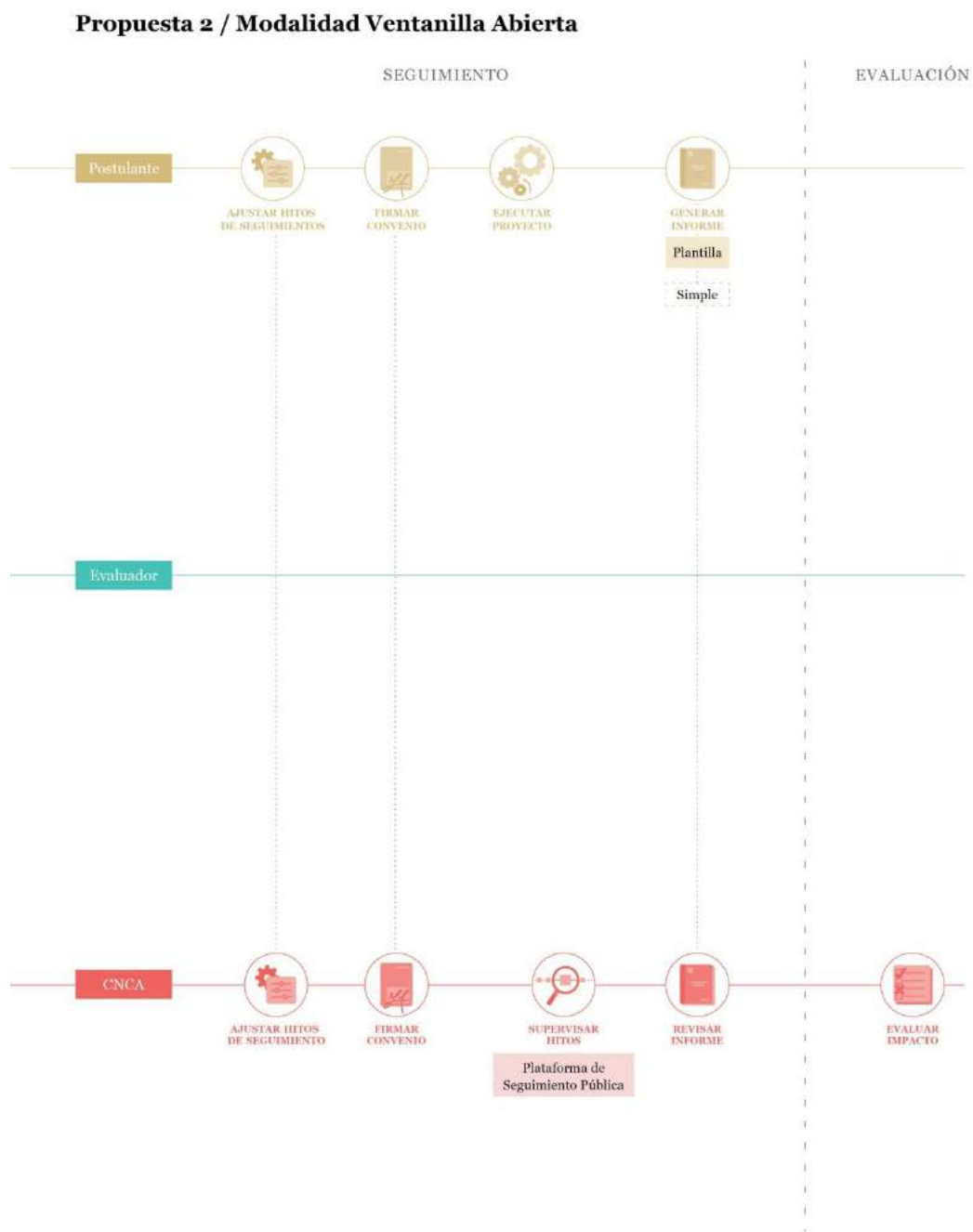
No existirá reclamo alguno en contra de la evaluación ni de la selección de proyectos, pero los postulantes podrán volver a presentar sus proyectos a esta modalidad de ventanilla abierta modificando las observaciones que hayan recibido en la evaluación.

Figura 28. Mapa de “viaje” etapa de selección



v. Etapa de seguimiento

Figura 29. Mapa de “viaje” etapa de seguimiento y evaluación



- **Firma de convenio**

La etapa de seguimiento se inicia con la firma de convenio entre la Dirección Regional y el beneficiario.

- **Ejecución**

Una vez firmado el convenio, el beneficiario iniciará la ejecución del proyecto, el que deberá estar completamente ejecutado y rendido antes de poder firmar un nuevo convenio Fondart.

- **Seguimiento**

En este caso no es necesario realizar un seguimiento exhaustivo de los fondos adjudicados, se realiza un seguimiento simple que considera la rendición financiera.

Existirá un módulo de seguimiento en la plataforma del concurso que permitirá gestionar este proceso, el que será de acceso público.

- **Informe final**

Al finalizar la ejecución del proyecto, el beneficiario deberá elaborar un informe final que incluya no solo la rendición financiera de este, sino que también una evaluación de sus resultados.

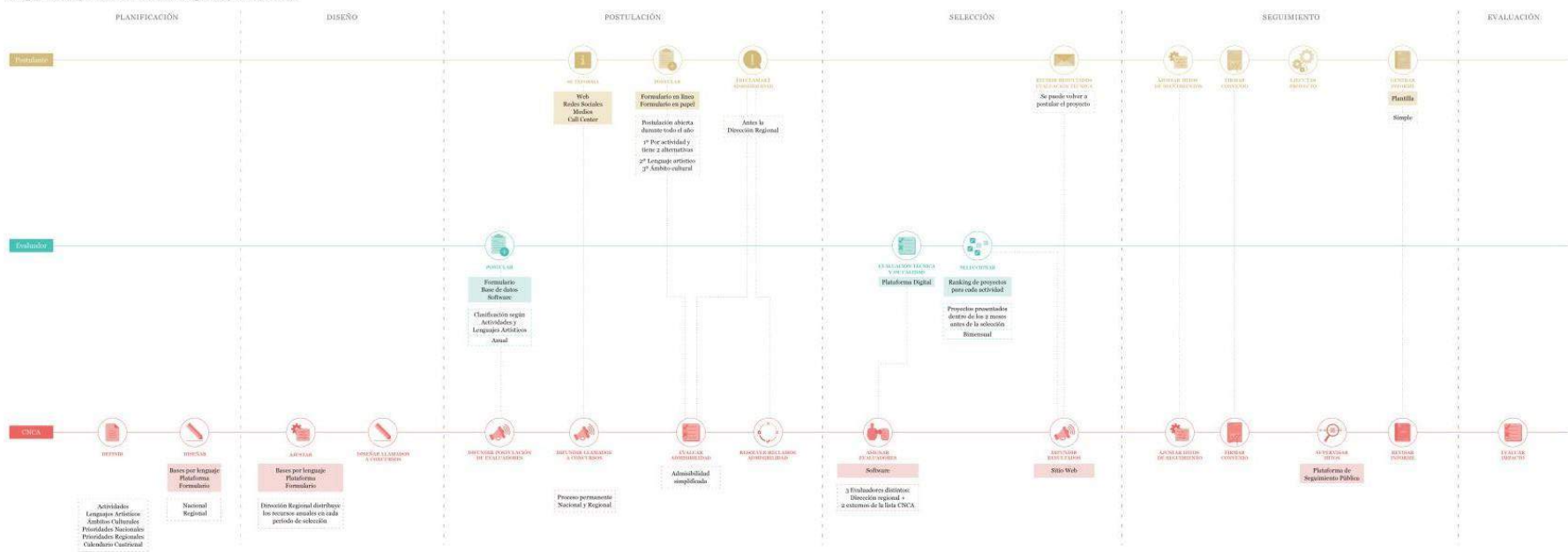
La Dirección Regional deberá revisar y aprobar este informe antes de proceder al cierre del proyecto.

vi. Etapa de evaluación

La etapa de evaluación se realizará en forma conjunta con la modalidad de concurso anual, por lo que se aplica todo lo señalado en la sección vi.

A continuación se presenta el “viaje” del usuario completo, de acuerdo a la propuesta 2, modalidad ventanilla abierta.

Mapa del Viaje Fondart 2017 / Propuesta 2 Ventanilla



3. FASES DE IMPLEMENTACIÓN

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

Figura 30. Ciclo Fondart

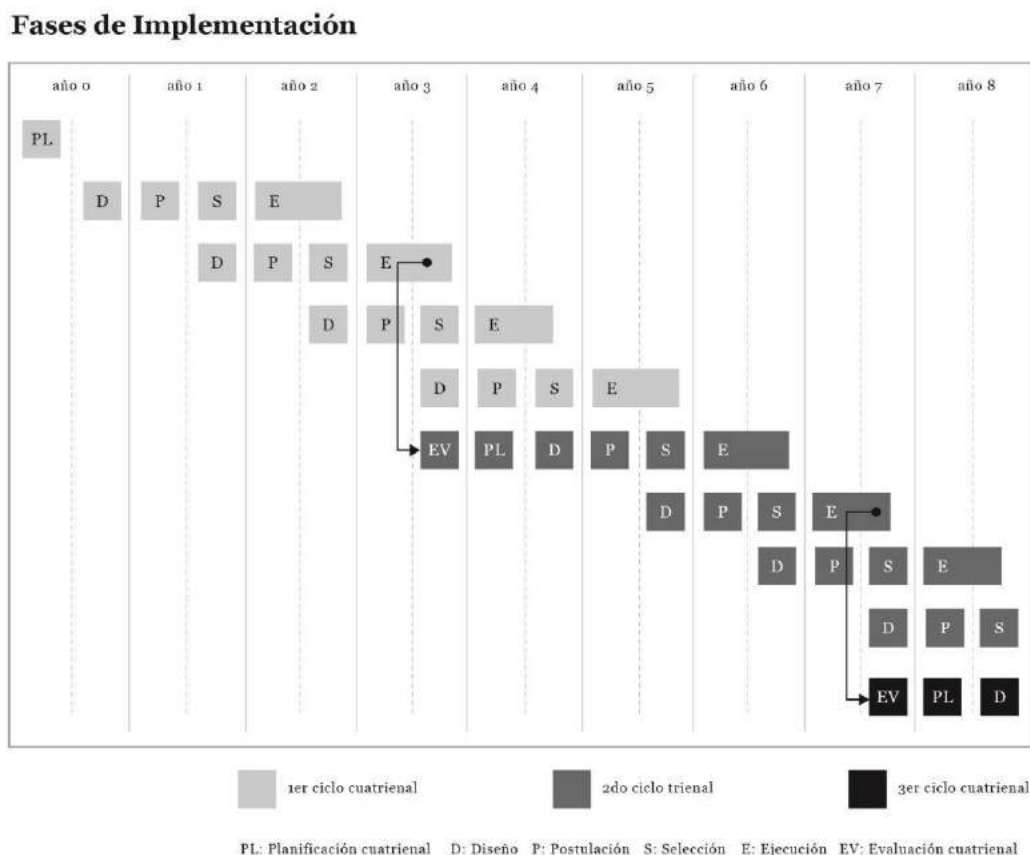


Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación de este modelo, se proponen ciclos cuatrienales que permitan planificar adecuadamente el período y desarrollar convocatorias durante cuatro años antes de iniciar una nueva fase rediseñada a partir de la evaluación del ciclo anterior.

En la Figura 31, se presentan las fases de implementación de la propuesta.

Figura 31. Fases de implementación propuestas preliminares



Fuente: elaboración propia.

El ciclo se inicia en el año 0 con la planificación del primer período cuatrienal. Posteriormente, en el mismo año, se diseña la convocatoria del primer año de ejecución del concurso.

En el año 1 se produce las etapas de postulación y selección de la primera convocatoria, empezando la ejecución de estos proyectos seleccionados durante el año 2. En el año 1, en paralelo se diseña la convocatoria del segundo año, cuya etapa de postulación y selección se desarrolla en el año 2 y cuya etapa de ejecución de proyectos seleccionados se desarrolla durante el año 3. Esta secuencia se mantiene hasta el año 5, en que ocurre la ejecución de los proyectos seleccionados en la cuarta convocatoria del ciclo cuatrienal.

Antes que el ciclo cuatrienal finalice, se realiza una evaluación de impacto en el año 3, que permite medir el impacto de las ejecuciones de las dos primeras convocatorias del ciclo, permitiendo evaluar el logro de los objetivos y prioridades planificados para el período.



Esta evaluación constituye un insumo esencial para el desarrollo de la planificación del nuevo período cuatrienal del concurso, la que se realiza en el año 4. De esta manera, en este mismo año se puede diseñar la primera convocatoria del segundo ciclo cuatrienal, cuyas etapas de postulación y selección se desarrollarán en el año 5, al mismo tiempo que está finalizando la ejecución del primer ciclo cuatrienal.

V. CONCLUSIONES

El presente informe presenta dos propuestas preliminares de rediseño del Fondart, elaboradas en base a la metodología de talleres de cocreación con usuarios, que serán testeadas durante la siguiente fase de la consultoría.

Estas dos propuestas presentan diferencias relevantes con el diseño actual de Fondart. En la etapa de planificación, las propuestas 1 y 2 buscan avanzar en una planificación y diseño cuatrienal que otorgue estabilidad y mayor certidumbre al fondo. También proponen un modelo más descentralizado que el actual, en el que la propuesta 1 conserva una modalidad doble de fondo nacional y regional y la propuesta 2 concentra los recursos en un solo fondo regional.

Tabla 11. Matriz comparativa etapa de planificación

	Fondart actual	Propuesta 1	Propuesta 2
Planificación	Falta de una política cultural que defina orientaciones estratégicas del Fondart		
	Diseño de estructura y bases tienen modificaciones cada	Modelo cuatrienal de estructura y bases	
	Establece montos máximos de postulación distintos para Fondart Nacional y Regional	Establece dos líneas de postulación, una para proyectos de menor monto y otra para los de mayor monto	Establece solo un monto máximo de postulación común para el fondo
	Escasa coordinación entre el nivel central y regional en la planificación, diseño y administración del Fondo	Propone dos modelos de fondos, uno administrado por el nivel regional y otro por el nivel nacional	Modelo de fondos regionales administrados por cada Dirección Regional con soporte del nivel central

Fuente: Elaboración propia.

En la etapa de diseño, las propuestas 1 y 2 consideran la elaboración de bases cuatrienales que en sus aspectos centrales se conserven durante todo el período con ajustes maneras, reduciendo las complejidades actuales que implica el cambio de bases para postulantes, evaluadores, jurados y CNCA. La estructura de la propuesta 1 es en base a tipo de actividades, en cambio la propuesta 2 conserva el esquema actual de estructura por lenguaje artístico. Ambas propuestas facilitan la postulación de proyectos interdisciplinarios al permitir la autoclasificación en 2 o más lenguajes y actividades, lo que no es posible en el esquema actual.

Tabla 12. Matriz comparativa etapa de diseño

	Fondart actual	Propuesta 1	Propuesta 2
Diseño de concurso	Bases del concurso poco claras en definición y lenguaje.	Bases diseñadas para periodos de cuatro años que son revisadas y ajustadas anualmente	
	Postulación estructurada por lenguajes artísticos y actividades	Postulación estructurada por tipo de actividad que busca desarrollar el postulante	Propuesta estructurada por tipo de lenguaje artístico que aborda el proyecto del postulante
	Estructura obliga a postulante a auto clasificarse en un lenguaje artístico o actividad específica	Facilita la postulación de proyectos que corresponden a distintos lenguajes y actividades artísticos	

Fuente: Elaboración propia.

En la etapa de postulación, la propuesta considera establecer dos fondos distintos según el monto de financiamiento máximo al que se puede postular en cada uno, similar a la estructura actual, pero con una diferencia significativa: el fondo con montos menores de financiamiento presenta una estructura simplificada de manera de hacerlo más accesible para postulantes noveles. En cambio, la propuesta 2 considera un cambio más radical al reagrupar todos los recursos en solo fondos regionales. A nivel de temporalidad, la propuesta 2 restringe el mecanismo de ventanilla abierta a dos actividades muy específicas, aliviando la gestión interna y la propuesta 1 no considera el mecanismo de ventanilla abierta, pero si establece una convocatoria cuatrimestral en el caso de la Línea 1A.

Tabla 13. Matriz comparativa etapa de postulación

	Fondart actual	Propuesta 1	Propuesta 2
Postulación	Complejidad de la postulación genera desigualdad en el acceso entre postulantes noveles y expertos	Propone una línea de financiamiento simplificada dirigida a postulantes noveles (Línea 1A) y otra de mayor complejidad dirigida a postulantes y expertos (Línea 1B)	
	Concurso con escasas capacitaciones y poco acceso por parte de los postulantes	Modelo considera capacitaciones voluntarias mensuales para postulantes en la Línea 1A	
	Ventanilla Abierta es evaluada positivamente, pero genera problemas logísticos al interior de la institucionalidad para procesar en forma permanente las postulaciones	La Línea 1A considera 3 llamados en el año con fechas definidas	Ventanilla Abierta concentrada en dos tipos de actividades que requieren resolución en plazos breves

Fuente: Elaboración propia.

En la etapa de selección, las propuestas 1B y 2 separan la evaluación técnica de la evaluación de calidad, asignando la primera a evaluadores que deben usar una rúbrica definida, y la segunda, a un jurado que debe evaluar la calidad con mayor libertad. Ambas propuestas mejoran el modelo de selección y remuneración de los evaluadores al establecer una evaluación técnica no presencial remunerada por evaluación efectivamente realizada, sin las complejidades de la evaluación colectiva actual.

Tabla 14. Matriz comparativa etapa de selección

	Fondart actual	Propuesta 1	Propuesta 2
Selección	Rol y perfil del evaluador no está claramente definido	Propuesta 1A concentra evaluación técnica y de calidad. Propuesta 1B separa ambas en evaluadores y jurados respectivamente	Propuesta distingue etapas de evaluación técnica y evaluación de calidad asignándolas a evaluadores y jurados respectivamente
	Evaluadores y jurados invitados	Considera sistema de postulación y selección nacional de evaluadores. Incluye posibilidad de invitar a jurados internacionales	
	Existe dificultad para convocar evaluadores	Considera evaluadores localizados a lo largo del territorio y con capacidad de evaluación remota	
	Escasa disponibilidad de evaluadores y jurado en regiones por la incompatibilidad entre postular y evaluar	Se consideran evaluadores nacionales indistintamente de donde están localizados	
	Criterios de evaluación ambiguos y poco medibles	Propuesta propone una rúbrica para la evaluación técnica	
	Escasas reuniones de evaluación sobre procesos anteriores	Se consideran capacitaciones <i>e-blended</i> para los evaluadores (on-line y presencial)	
	Evaluadores deben revisar sus proyectos y asistir a evaluar los otros.	Acota carga de trabajo a evaluaciones individuales remuneradas en proporción a la cantidad de evaluaciones realizadas	

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la etapa de ejecución y seguimiento, ambas propuestas mejoran el seguimiento técnico de los proyectos a través del establecimiento de hitos de seguimiento no-financieros y, en el caso de la propuesta 1, la creación de una unidad especial de seguimiento. Por otra parte, ambas propuestas proponen realizar una evaluación de impacto cada 4 años que sirva de base para la planificación del nuevo ciclo cuatrienal de Fondart.

Tabla 15. Matriz comparativa etapa de ejecución y seguimiento

	Fondart actual	Propuesta 1	Propuesta 2
Ejecución y seguimiento	Seguimiento solo se enfoca en aspectos administrativos y económicos. No incorpora indicadores de proceso, resultado ni impacto.	Considera acordar hitos de seguimiento al momento de firmar el convenio	Desarrolla seguimiento del proyecto en base a los hitos propuestos por el postulante
	Escasa capacitación a los funcionarios regionales para llevar a cabo el seguimiento de proyectos	Propone la creación de una unidad especial de seguimiento de proyectos	
	No existen indicadores de resultados e impacto	Propone una evaluación de impacto cuatrienal del Fondart	

Fuente: elaboración propia.

Como se señaló previamente, estas dos propuestas preliminares serán testeadas con diversos usuarios del Fondart durante el mes de marzo a fin de generar insumos para el diseño de la propuesta final de rediseño del Fondart.

VI. ANEXOS

ANEXO 1

Ficha 1. Taller Validación de hipótesis (fase needfinding)

ETAPA	VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS (FASE <i>NEEDFINDING</i>)	Sesión:	1
Participantes	Funcionarios del CNCA	Fecha:	Martes 5/01
Actividad	En esta sesión se presentarán los datos y las hipótesis planteadas en el trabajo de levantamiento de información documentado en el Informe 2 y mediante la realización de actividades participativas se contrastará, complementará y completará la información recabada en la etapa 1. Esta sesión es una iteración dentro del proceso de needfinding o detección de necesidades.		
Plan de trabajo sesión 1		Tiempo	Materiales
Ejercicio 1.1. Ubicando en el Mapa a los actores del Fondart	1.1.1. Invitar a los participantes a detallar la ubicación de los actores del Fondart en el Mapa Interno/Externo. ¿Dónde se ubican los actores en el Mapa (externo/interno)?	'10	Canvas 1.1. Mapa de actores Círculos con los 6 tipos de actores Post-it rectangulares para definir las dinámicas Sharpie Maskin tape
	1.1.2. Invitar a los participantes a detallar las dinámicas que se producen entre los distintos tipos de actores del Fondart en el Mapa Interno/Externo. ¿Cuáles son las dinámicas entre los actores del Fondart?	'20	
	1.1.3. Invitar a los participantes a poner en común las conclusiones	'30	Canvas 1.1. Mapa de actores (de consenso)
Ejercicio 1.2. Definiendo las dinámicas de cada "viaje" según tipo de actor.	1.2.1. Invitar a los participantes a detallar el "viaje" de los actores del Fondart basado en las dinámicas identificadas. ¿Cuántos viajes coexisten en el Fondart? ¿Cómo se ordenan las dinámicas que se producen en cada viaje? ¿Cuál es el "antes", "durante" y "después" de cada viaje? ¿Cuál es el hito entre cada etapa?	'40	Canvas 1.2. Mapa del "viaje" Sharpie Maskin tape
	1.2.2. Invitar a los participantes a poner en común las conclusiones	'20	Canvas 1.2. Mapa del "viaje" (de consenso)
Ejercicio 1.3. Priorizando los problemas del "viaje" del Fondart	1.3.1. Invitar a los participantes a priorizar los problemas identificados según "antes", "durante", "después" del "viaje" del Fondart. ¿Qué problemas son relevantes en cada etapa del "viaje" (tarjetones)? ¿Hay otros problemas relevantes en cada viaje?	'40	2 juegos de Tarjetones con los problemas identificados Tarjetones en blanco para nuevos problemas Sharpie Maskin tape
	1.3.2. Invitar a los participantes a poner en común las conclusiones	'20	

Dentro de los instrumentos utilizados se encuentran las figuras a continuación.

Canvas 1.1. Mapa de actores

Mapa de Actores



Canvas 1.2 Mapa del viaje

Mapa del viaje - actividades/actores		
Antes	Durante	Después



El presente documento es una herramienta de trabajo que forma parte del programa de formación de los docentes de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno del Estado de México. Su uso es obligatorio para todos los docentes que participan en el programa de formación de la SEP del Estado de México.

ANEXO 2

Ficha 2. Taller Planificación, diseño y convocatoria

ETAPA	PLANIFICACIÓN, DISEÑO Y CONVOCATORIA	Sesión:	2
Participantes	Funcionarios del CNCA	Fecha:	Viernes 8/01
Actividad	Esta sesión se trabajará entorno a las etapas de planificación, diseño y convocatoria del concurso, donde los participantes identificarán los requerimientos para el nuevo Fondart, a partir de la visualización de las tendencias, de las características identitarias de los usuarios y de los atributos del futuro Fondart.		
Plan de trabajo sesión 2		Tiempo	Materiales
Ejercicio 2.1. Visualizando las tendencias del contexto del Fondart	2.1.1. Invitar a los participantes a realizar un análisis prospectivo de contexto en el que se deberá desarrollar el Fondart en un horizonte de 5 y 10 años. ¿Cuáles son las principales tendencias en los próximos 5 y 10 años en los ámbitos políticos, social, tecnológicos, legal-regulatorio, medioambiental, Económico, otros?	'20	Canvas 2.1.: Mapa de tendencias en Cultura Sharpie Maskin tape Post-it
	2.1.2. Invitar a los participantes a poner en común las conclusiones	'40	Mapa de tendencias en Cultura (de consenso)
Ejercicio 2.2. Visualizando a los postulantes del Fondart	2.2.1. Invitar a los participantes a caracterizar a los postulantes del Fondart, desde una perspectiva comunicológica, en términos de sus preocupaciones, anhelos y obras/proyectos. Piense en 3 arquetipos de postulantes y refiérase a: ¿Qué le preocupa al postulante Fondart? ¿Que anhela el postulante Fondart? ¿Qué proyectos quiere realizar el postulante Fondart?	'40	Canvas 2.2.: Mapa de arquetipos de postulantes Sharpie Maskin tape Post-it
	2.2.2. Invitar a los participantes a poner en común las conclusiones y determinar si hay perfiles de consenso	'20	
Ejercicio 2.3. Levantando los Atributos del Fondart	2.3.1. Invitar a los postulantes a realizar un análisis correlacional entre las tendencias, los arquetipos de usuarios, y el marco legal del Fondart (ley 2003, objetivos de la Política 2011-2016 y del Proyecto de ley Ministerio de la Cultura). Dado el contexto y las características de los postulantes del Fondart ¿cuáles son los atributos que debiera tener el Fondart desde el 2017 en adelante?	'20	Canvas 2.3.: Mapa de atributos Tarjetones blancos Sharpie Maskin tape
	2.3.2. Invitar a los participantes a poner en común las conclusiones	'30	Canvas 2.3.: Mapa de atributos (de consenso)
	2.3.3. Priorizar los atributos	'10	

Dentro de los instrumentos utilizados se encuentran las figuras a continuación.

Canvas 2.1. Mapa de tendencias en cultura según ámbito

Mapa de tendencias en Cultura

	5 años	10 años
Políticos		
Tecnológicos		




* El presente material de apoyo ha sido desarrollado por el Laboratorio de Innovación Cultural del Centro de Estudios Políticos y de la Ciudad de Chile de la Pontificia Universidad Católica de Chile para el desarrollo de la estrategia para el fortalecimiento del Estado de Derecho y la Cultura (LIP) y el Estado.

Mapa de tendencias en Cultura

	5 años	10 años
Sociales		
Legales/regulatorios		




* El presente material de apoyo ha sido desarrollado por el Laboratorio de Innovación Cultural del Centro de Estudios Políticos y de la Ciudad de Chile de la Pontificia Universidad Católica de Chile para el desarrollo de la estrategia para el fortalecimiento del Estado de Derecho y la Cultura (LIP) y el Estado.

Mapa de tendencias en Cultura

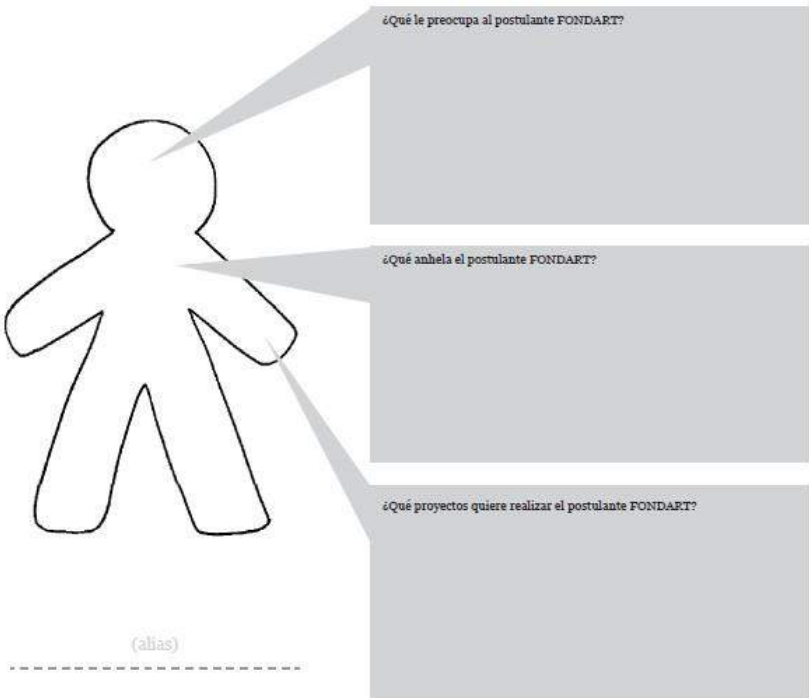
	5 años	10 años
Económicos		
Sustentables		




* El presente material de apoyo ha sido desarrollado por el Laboratorio de Innovación Cultural del Centro de Estudios Políticos y de la Ciudad de Chile de la Pontificia Universidad Católica de Chile para el desarrollo de la estrategia para el fortalecimiento del Estado de Derecho y la Cultura (LIP) y el Estado.

Canvas 2.2. Mapa de arquetipo del postulante

Mapa de arquetipo de postulante



¿Qué le preocupa al postulante FONDART?

¿Qué anhela el postulante FONDART?

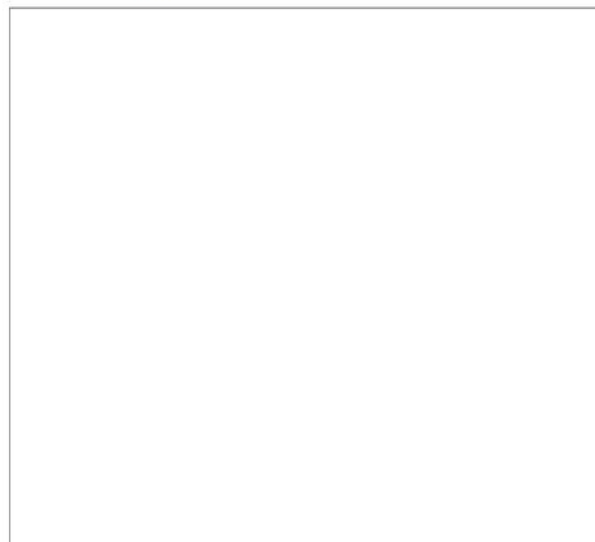
¿Qué proyectos quiere realizar el postulante FONDART?

(alias)

  El presente material de apoyo ha sido desarrollado por el Laboratorio de Innovación y Políticas del Centro de Políticas Públicas y de Desarrollo del Estado de Chile, en colaboración con el Observatorio de Políticas y de Desarrollo del Estado de Chile.

Canvas 2.3. Mapa de atributos

Mapa de atributos



ANEXO 3

Ficha 3. Taller Planificación, diseño y convocatoria II

ETAPA	PLANIFICACIÓN, DISEÑO Y CONVOCATORIA	Sesión:	3
Participantes	Funcionarios del CNCA, coordinadores de áreas artísticas, evaluadores y jurados, postulantes seleccionados y no seleccionados.	Fecha:	Martes 12/01
Actividad	Esta sesión se trabajará entorno a las etapas de planificación, diseño y convocatoria del concurso, donde los participantes identificarán los requerimientos para el nuevo Fondart, a partir de la visualización de las tendencias, de las características identitarias de los usuarios y de los atributos del futuro Fondart. Los participantes por equipo trabajan cocreativamente en una propuesta aportando toda su experiencia y visiones sobre lo que debiera ser el nuevo concurso.		
Plan de trabajo sesión 3		Tiempo	Materiales
Ejercicio 3.1. Identificando las ventajas y desventajas según tipología de fondos	3.1.1. Invitar a los participantes a identificar las ventajas y desventajas de los distintos tipos de fondos presentados.	'45	Canvas 3.1.: Matriz de ventajas y desventajas de fondos
	3.1.2. Invitar a los participantes a poner en común las conclusiones	'30	Canvas 3.1.: Matriz de ventajas y desventajas de fondos (de consenso)
Ejercicio 3.2. Situando los atributos que debiera tener el Fondart 2017 respecto de los tipos de fondos analizados	3.2.1. Invitar a los participantes a situar los atributos del "nuevo Fondart" en la tabla con diferencial semántico.	'30	Canvas 3.2.: Mapa con Diferencial Semántico de fondos Tarjetones con atributos del nuevo Fondart consensuados en la sesión anterior Tarjetones en blanco
Ejercicio 3.3. Diseñando la estructura y organizar los componentes del Fondart	3.3.1. Invitar a los participantes en base a las conclusiones de la etapa anterior a diseñar la estructura y organizar los componentes del fondo, basándose en: -Temporalidad -Territorialidad -Área artística -Modalidad -Montos ¿Cuántas y cuáles son las puertas que debiera tener que atravesar un postulante Fondart? ¿Qué ruta debiera seguir el postulante, de acuerdo a las características de cada perfil?	'45	Canvas 3.3.: Mapa cocreativo para la nueva estructura Fondart Mapa del Fondart Nacional con sus líneas y modalidades Mapa del Fondart Regional con sus líneas y modalidades Material "at your service"
	3.2.2. Invitar a los equipos a presentar sus propuestas.	'30	

Dentro de los instrumentos utilizados se encuentran las figuras a continuación.

Canvas 3.1. Matriz ventajas y desventajas de distintos fondos

Matriz de ventajas y desventajas de fondos		
	Ventajas	Desventajas
A Este es un fondo que distribuye los recursos según el área artística y modalidad que corresponde a cada proyecto.		
B Este es un fondo que distribuye los recursos según el monto solicitado por cada proyecto.		
C Este es un fondo que distribuye los recursos según el nivel de experiencia, trayectoria y reconocimiento.		
D Este es un fondo que tiene una única fecha de postulación en el año.		
E Este es un fondo que divide los recursos según el ámbito nacional y regional de los proyectos.		
F Estos son varios fondos independientes cada uno dirigido a un área artística específica.		





* El presente material de apoyo ha sido desarrollado por el Departamento de Asesoría Técnica del Centro de Políticas Públicas y de la Escuela de Gestión de la Fundación Cultural Chile de Chile para fines de la consultoría para el desarrollo del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y de la Artes.

Canvas 3.2. Mapa diferencial semántico de fondos

Mapa de diferencial semántico de fondos

1a Este es un fondo que distribuye los recursos según el área geográfica y actividad que corresponde a cada proyecto.	2a Este es un fondo que no distribuye según el área geográfica y actividad que corresponde a cada proyecto.
3a Este es un fondo que distribuye los recursos según el número de personas, proyectos y/o organizaciones del territorio.	4a Este es un fondo que no distribuye según el número de personas, proyectos y/o organizaciones del territorio.
5a Este es un fondo que tiene una única línea de participación en el año.	6a Este es un fondo que permite la participación de múltiples líneas.
7a No hay límite en la cantidad de proyectos de inversión en el territorio.	8a Hay límite en la cantidad de proyectos de inversión en el territorio.
9a No hay límite en la cantidad de proyectos de inversión en el territorio.	10a Hay límite en la cantidad de proyectos de inversión en el territorio.

Este mapa de diferencial semántico de fondos es una herramienta de diagnóstico que permite identificar las características de los fondos de inversión en el territorio. Se recomienda utilizarlo como punto de partida para la elaboración de un mapa de fondos de inversión en el territorio.




Canvas 3.3. Para cocreativo para nueva estructura Fondart

Mapa co-creativo para nueva estructura de FONDART



* El presente material de apoyo es sólo una guía y no debe ser utilizado como un manual de procedimientos. Se recomienda utilizarlo como una herramienta de apoyo para la reflexión y el análisis de la realidad educativa.

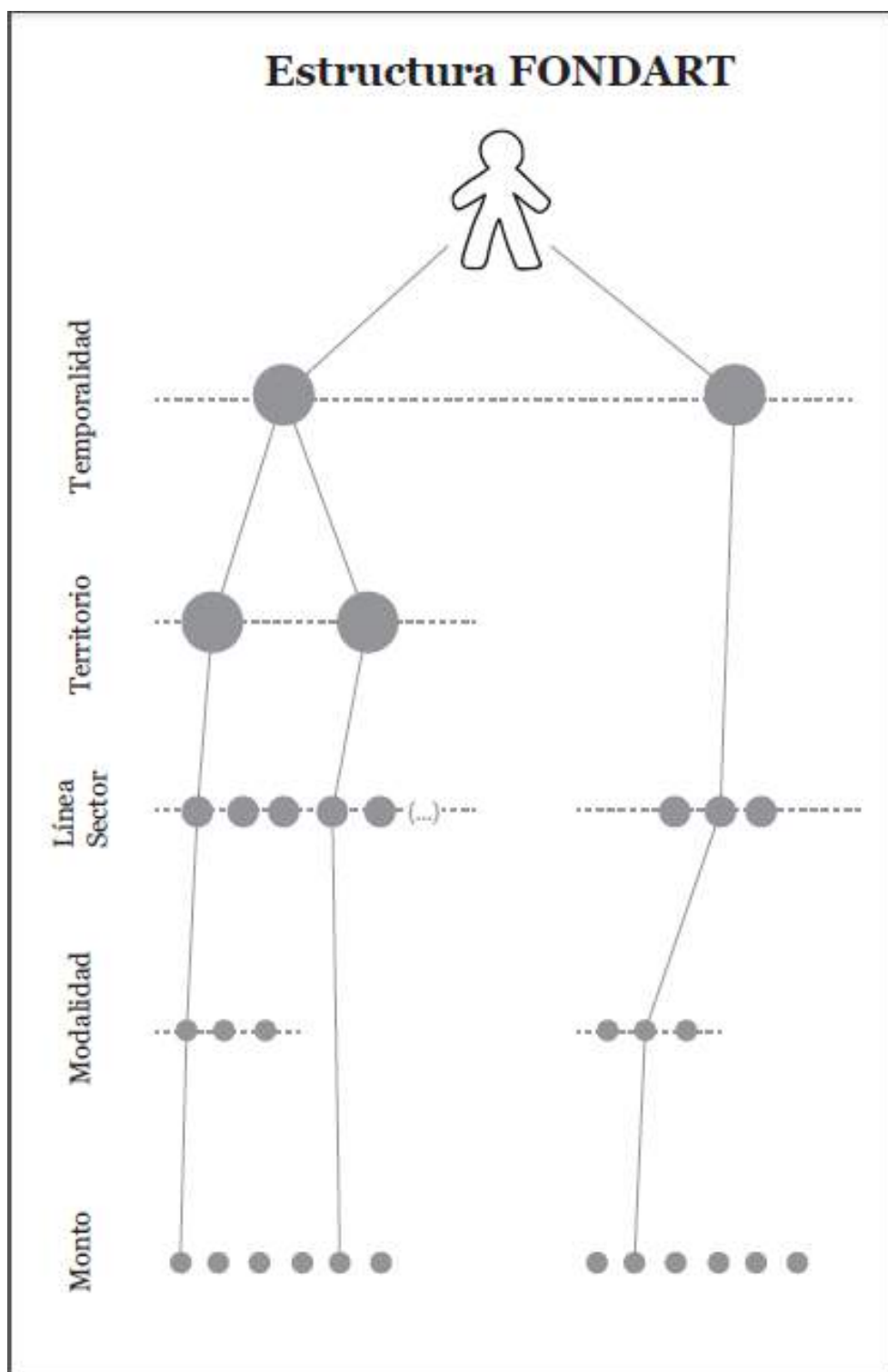
ANEXO 4

Ficha 4. Taller Planificación, diseño y convocatoria III

ETAPA	PLANIFICACIÓN, DISEÑO Y CONVOCATORIA	Sesión:	4
Participantes	Funcionarios del CNCA	Fecha:	Jueves 14/01
Actividad	A partir de la propuesta realizada por todos los actores relevantes del proceso en la sesión 3, los funcionarios del CNCA, profundizan, completan y ajustan la propuesta final de las etapas de planificación, diseño y convocatoria.		
Plan de trabajo sesión 4		Tiempo	Materiales
Ejercicio 4.1. Completando y profundizando las propuestas de estructura del Fondart 2017	4.1.1. Invitar a los participantes a profundizar las propuestas del “viaje” de planificación, diseño y convocatoria cocreados en la sesión 3.	‘90	Canvas 4.1.: Mapa cocreativo propuesta estructura Fondart 2017 Impresión resultados sesión 3 Post-it Sharpie
Ejercicio 4.2. Mapeando las características de las tipologías presentes en las propuestas Fondart 2017	4.2.1. Invitar a los participantes a desarrollar la matriz indicando las características de cada tipología presente en las propuestas de estructura de fondos, basándose en las siguientes acciones: -Normar/regular (bases) -Comunicar/informar (soportes de difusión) -Enseñar/aprender (capacitación) -Apoyar/ (asistencia) -Postular/ (medios de postulación) -Otros ¿Cuáles debieran ser las características de cada una de las tipologías presentes en las propuestas de estructura de fondos Fondart 2017?	‘45	Canvas 4.2.: Matriz de características propuesta estructura Fondart Post-it Sharpie
	4.2.2. Invitar a los equipos a presentar sus propuestas, el otro equipo a tomar apuntes sobre ventajas y desventajas de la propuesta.	‘45	

Dentro de los instrumentos utilizados se encuentran las figuras a continuación.

Canvas 4.1. Estructura Fondart



Ventajas	Desventajas



² El presente material de apoyo ha sido desarrollado por el Laboratorio de Investigaciones Filosóficas del Centro de Políticas Públicas y de la Escuela de Filosofía de la Pontificia Universidad Católica de Chile para miembros de la ComisIÓN para el Estudio del Poder Judicial de Desarrollo Cultural y las Artes.

Canvas 4.3. Matriz de características propuestas estructura Fondart

Matriz de características propuesta estructura FONDART

Normar y Regular ¿Cómo se normaría y regularía?				
Comunicar / Informar ¿Cómo se comunicaría / informaría?				
Enseñar / Aprender ¿Cómo se enseñaría / aprendería?				
Apoyar ¿Cómo se apoyaría?				
Postular ¿Cómo se postularía?				
----- ¿Cómo se ...?				
----- ¿Cómo se ...?				



* El presente material de apoyo ha sido desarrollado por el Laboratorio de Innovación Pedagógica del Centro de Políticas Públicas de la Escuela de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile para el área de la Innovación y el Desarrollo del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico.

ANEXO 5

Ficha 5. Taller Evaluación y seguimiento

ETAPA	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	Sesión:	5
Participantes:	Funcionarios del CNCA, coordinadores de áreas artísticas, evaluadores y jurados, postulantes seleccionados y no seleccionados.	Fecha:	Martes 19/01
Actividad:	Esta sesión se trabajará entorno a las etapas de evaluación y seguimiento, donde los participantes identificarán los requerimientos para el nuevo Fondart, a partir del análisis de los atributos del actual y del futuro Fondart. Los participantes por equipo trabajan cocreativamente en una propuesta aportando toda su experiencia y visiones sobre lo que debiera ser la etapa de evaluación y seguimiento del nuevo concurso.		
Plan de trabajo sesión 5		Tiempo	Materiales y responsables
Ejercicio 5.1 Determinando los atributos del actual y futuro proceso de evaluación de los proyectos del Fondart	5.1.1. Invitar a los participantes a identificar las características con las cuales se evalúan actualmente los proyectos presentados al Fondart, y cuales debieran estas características en el futuro, respecto de: -Criterios para la selección de evaluadores y jurado ¿Cuáles son los criterios con los que se seleccionan los evaluadores y el jurado? -Criterios para establecer las relaciones los roles de evaluadores y jurados ¿Cuáles son los criterios con los cuales se definen los roles de los evaluadores y los jurados? ¿Cómo interactúan? -Criterios para la asignación de los proyectos a cada evaluador por parte del Fondart ¿Cuáles son los criterios con los cuales se asignan los proyectos a cada evaluador? -Criterios para la evaluación de los proyectos ¿Cuáles son los criterios de evaluación de los proyectos?	'45	Canvas 5.1.: Tabla de atributos Post it Sharpie
	5.1.2. Invitar a los participantes a exponer sus resultados escogiendo 6 criterios por mesa.	'30	Canvas 5.1.: Matriz de criterios comunes
Ejercicio 5.2 Estableciendo las ventajas y desventajas según componentes de operacionalización de proceso de evaluación del Fondart.	5.2.1. Invitar a los participantes a establecer las ventajas y desventajas del proceso de evaluación considerando los siguientes componentes: -Formato de presentación de los proyectos por parte de los postulantes -Criterios -Escala -Rúbrica Formato de entrega de la evaluación de los proyectos por parte de los evaluadores/jurados.	'30	Canvas 5.2: Matriz de ventajas y desventajas - Evaluación Tarjetones en blancos
Ejercicio 5.3: Diseñando el proceso de evaluación y	5.3.1. Invitar a los participantes a diseñar el proceso de evaluación y seguimiento para el fondo nacional de cultura y las artes. Cuando el concurso distingue por:	'45	Canvas 5.3.: Mapa del "viaje" de la etapa de

seguimiento considerando los componentes estratégicos.	-Monto, desafío que significa evaluar cuando el monto tiene rangos -Actividad, desafío que significa evaluar por tipo de modalidad. -Áreas artísticas, el desafío que significa evaluar los proyectos cuando se presentan a un área artística o cuando son interdisciplinarias. (monodisciplinar, interdisciplinar) -Territorio, el desafío que significa evaluar localmente en cada región o a nivel nacional (nacional, regional)		evaluación y seguimiento o Post it Sharpie
	5.3.2. Invitar a los equipos a presentar sus propuestas.	'30	

Dentro de los instrumentos utilizados se encuentran las figuras a continuación.

Canvas 5.1. Tabla de atributos

Tabla de atributos

¿Cuáles son los atributos del proceso de evaluación actual del FONDART?
(pregunta de...)

- Criterios para la selección de evaluadores y jurados
- Criterios para establecer roles de evaluadores y jurados
- Criterios para la evaluación de proyectos
- Criterios para la asignación de los proyectos a cada evaluador FONDART

¿Cuáles son los atributos que debería tener el proceso de evaluación de un futuro fondo?
(pregunta de...)

- Criterios para la selección de evaluadores y jurados
- Criterios para establecer roles de evaluadores y jurados
- Criterios para la evaluación de proyectos
- Criterios para la asignación de los proyectos a cada evaluador FONDART



Canvas 5.2. Matriz de ventajas y desventajas de la etapa de evaluación

Matriz de ventajas y desventajas - Evaluación

	Ventajas	Desventajas
Este es un concurso al que se postula a través de formulario (incluyendo otras formas como entrevistas, presentaciones u otros)		
Este es un concurso que es evaluado en diferentes etapas, las cuales deben irse superando progresivamente		
Este es un concurso en que cada criterio es evaluado en una escala de 1 a 100 en cada criterio		
Este es un concurso que cada criterio es evaluado a través de una rúbrica		
Este es un concurso cuyo resultado es entregado al postulante por medio de un puntaje y un breve comentario		



* El presente material de apoyo ha sido desarrollado por el
Laboratorio de Innovación y Cultura del Centro de Estudios
Políticos y de la Sociedad de la Facultad de Ciencias Sociales
de la Universidad de Chile, para el uso de los postulantes y el jurado
del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico.

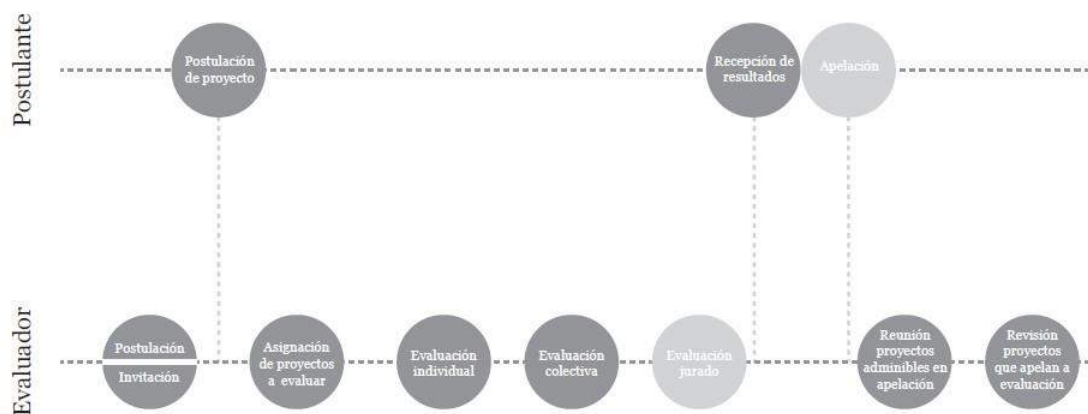
Canvas 5.3. Mapa cocreativo para la evaluación

Mapa co-creativo para la evaluación de FONDART



Canvas 5.4. “viaje” de evaluación de Fondart

Viaje de evaluación de FONDART



ANEXO 6

Ficha 6. Taller Evaluación y seguimiento II

ETAPA	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	Sesión:	6
Participantes:	Funcionarios del CNCA	Fecha:	Viernes 22/01
Actividad 6:	A partir de la propuesta realizada por todos los actores relevantes del proceso en la sesión 5, los funcionarios del CNCA, profundizan, completan y ajustan la propuesta final de las etapas de evaluación y seguimiento.		
Plan de trabajo sesión 6		Tiempo	Materiales y responsables
Ejercicio 6.1. Completando y profundizando las propuestas del “viaje” de evaluación y seguimiento del Fondart 2017	6.1.1. Invitar a los participantes a profundizar las propuestas del “viaje” de la evaluación y seguimiento cocreados en la sesión 5.		Canvas 6.1.: Mapa cocreativo del “viaje” de evaluación y seguimiento del Fondart 2017 Propuestas de estructura del Fondart de la sesión 4 Impresión de las fotos de los resultados de la sesión 5 Post-it Sharpie
Ejercicio 6.2. Mapeando las características presentes en las propuestas del nuevo proceso de evaluación del Fondart	6.2.1. Invitar a los participantes a desarrollar la matriz indicando las características del proceso de evaluación, basándose en las siguientes acciones: -Normar/regular (bases y criterios de evaluación) -Comunicar/informar (sobre proceso de evaluación) -Enseñar/aprender (capacitaciones para postulantes y evaluadores) -Apoyar (a postulantes) -Reportar (resultados de evaluación) -Otros. ¿Cuáles debieran ser las características de cada una de los procesos de evaluación propuestos?		Canvas 6.2.: Matriz de características propuesta evaluación y seguimiento Fondart Post-it Sharpie
	6.2.2. Invitar a los equipos a presentar sus propuestas, el otro equipo a tomar apuntes sobre ventajas y desventajas de la propuesta.		
	6.2.3. Retroalimentación sobre la otra propuesta		

Dentro de los instrumentos utilizados se encuentran las figuras a continuación.

Mapa co-creativo del viaje de la evaluación y seguimiento de FONDART

lip
Ministerio de
Economía y
Fomento
• política

Evaluación FONDART

Propuesta 1

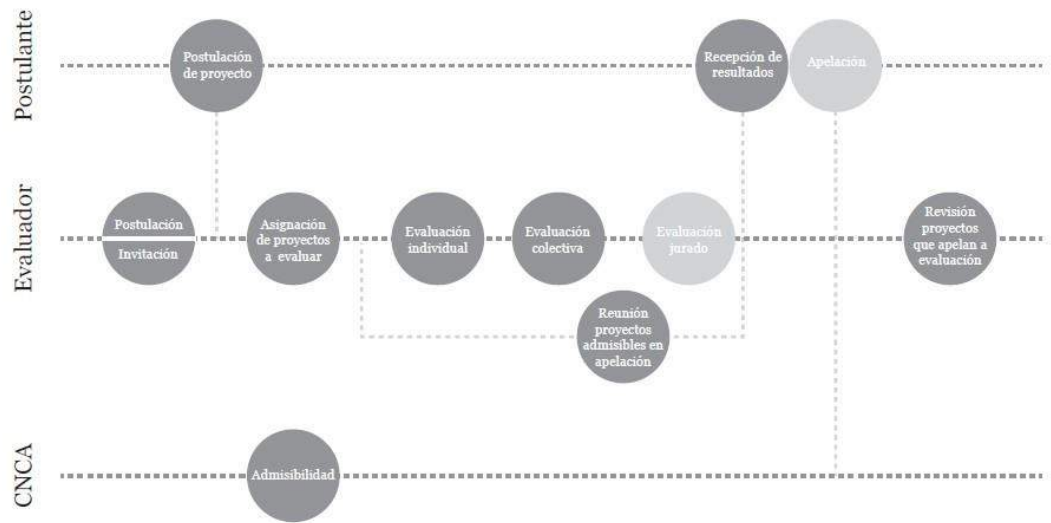
lip
Ministerio de
Industria y
Comercio
Exterior

Matriz de ventajas y desventajas - Evaluación

	Ventajas	Desventajas
Es un instrumento al que se presta o toma el dinero		
Es el documento que el emisor de billetes entrega, los cuales deben ser ingresados por el emisor		
Es un instrumento al que cada cliente es obligado en su cuenta de la por el cliente mismo		
Es el documento que cada cliente es obligado a tener de una oficina		
Es un instrumento que funciona en conjunto al préstamo por medio de su garantía y su forma monetaria		

Canvas 6.4 “Viaje” de evaluación Fondart

Viaje de evaluación de FONDART



ANEXO 7

Ficha 7. Taller Validación del rediseño del proceso Fondart

ETAPA	VALIDACIÓN DEL REDISEÑO DEL PROCESO Fondart	Sesión:	7
Participantes:	Funcionarios del CNCA	Fecha:	Lunes 25/01
Actividad 7:	A partir de la propuesta realizada por todos los actores relevantes del proceso en la sesión 5, los funcionarios del CNCA, profundizan, completan y ajustan la propuesta final de la etapas de evaluación y seguimiento de la propuesta 1		
Plan de trabajo sesión 7		Tiempo	Materiales y responsables
Ídem sesión 6	Ídem sesión 6	'90	Ídem sesión 6
	Ídem sesión 6	'90	Ídem sesión 6

Dado que se continuó con el trabajo de la sesión anterior, los instrumentos utilizados fueron los mismos.

ANEXO 8

Ficha 8. Taller Validación del rediseño del proceso Fondart II

ETAPA	VALIDACIÓN DEL REDISEÑO DEL PROCESO Fondart	Sesión:	8
Participantes:	Funcionarios del CNCA	Fecha:	Martes 26/01
Actividad 8: A partir de las propuestas cocreadas en las sesiones 4 y 6, se evalúa la pertinencia de las propuestas finales realizadas por los participantes y ajustadas por los funcionarios del CNCA, a través de una presentación del instrumento ante una comisión compuesta por los mismos funcionarios del CNCA y los consultores.			
Plan de trabajo sesión 8		Tiempo	Materiales y responsables
Ejercicio 8.1. Estructurando la propuesta final para ser presentada ante una comisión evaluadora a través de un PPT	8.1.1. Invitar a los participantes a definir el contexto conceptual donde se inserta la propuesta	'30	Plantilla en PowerPoint
	8.1.2. Invitar a los participantes a describir la propuesta a partir de sus componentes estructurales.	'30	Plantilla en PowerPoint
	8.1.3. Invitar a los participantes a establecer las virtudes del fondo respecto de las tendencias que sigue, los problemas a los que responde y los atributos que posee.	'45	Plantilla en PowerPoint
	8.2.1. Invitar a los participantes a establecer los requerimientos para la implementación de la propuesta	'30	
Ejercicio 8.2. Evaluando las propuestas en virtud de si estas responden a todos o algunos de los problemas, las tendencias y los atributos definidos para el rediseño del Fondart en las sesiones 1 y 2.	8.2.2. Invitar a los participantes a presentar sus propuestas	'15	Plantilla en PowerPoint
	8.2.2. Invitar a los participantes a debatir las propuestas	'30	

	Planificación estratégica	Diseño de concurso	Convocatoria	Evaluación	Ejecución y seguimiento
Macroanálisis (Estratégico)	Falta de orientación estratégica sobre la política pública, el PONDIAST y de una clara vinculación entre ambos Falta de claridad sobre los objetivos específicos y criterios de los concursos PONDIAST Nacional y el Regional	Confusa coherencia de las líneas del concurso y poca claridad de los objetivos y definiciones de cada una Perfil de postulación no está claramente definido			Confusa en las líneas del concurso, difusa inequidad de los resultados Reglamento solo se enfoca en aspectos administrativos y metodológicos, no incluye indicaciones de proceso, resultado ni tiempo
Mesoanálisis (Operativo)	Las funciones y procesos para la administración del PONDIAST no se encuentran claramente definidos Confusa coherencia en nivel director y en equipos, general, regionales y permisionarios del PONDIAST Bases coordinativas entre departamentales y falta de claridad en los riesgos y responsabilidades de cada uno de ellos y del conjunto de actores vinculados al proceso Bases normativas entre el nivel central y regional en la planificación, diseño y administración del Fondo No hay claridad del presupuesto operativo para implementar PONDIAST	Bases del concurso poco claras en definición y lenguaje Planos normativos específicos para la difusión de los bases entre los equipos de PONDIAST y países en general	Presencia de errores técnicos en el manejo de las bases y postulación al concurso. Ausencia de apoyo de los postulantes Ventanilla abierta al concurso poco operativa, pero genera problemas logísticos al interior de la institucionalidad para procesar en forma permanente las postulaciones	Bases difusas para comenzar evaluaciones, lo que es difícil por la inequidad entre ser evaluador y ser postulante Baja capacidad de evaluadores regionales El proceso de firma de actas no es claro y poco operativo	Excesiva de personal a nivel regional para atender la operativa de proyectos Bases operativas a los funcionarios regionales para llevar a cabo el seguimiento de proyectos
Microanálisis (Instrumental)		Diseño de la plataforma de postulación y evaluación no tiene relación con las bases del concurso Postulantes no son operativos adecuadamente	Sistema poco ágil para la gestión del concurso Capacitaciones a postulantes con características vagas y de mala calidad	Las actas de evaluación no están claramente definidas y no existen criterios de evaluación Evaluaciones no reciben capacitación Baja retroalimentación del evaluador y, menos de carga de trabajo en períodos cortos de tiempo	No existen indicaciones de medición No existen indicaciones de desempeño

Legend:

- Fuerza Fuerza
- Algunos de los Algunos de los
- Coherencia Coherencia
- Satisfacción Satisfacción
- Otro aspecto Otro aspecto
- Evaluación Evaluación
- Seguimiento Seguimiento
- Total Total

Footnote:

* El presupuesto operativo no está detallado por el Laboratorio de Innovación Pública del Centro de Políticas Públicas y es de carácter de apoyo a la gestión operativa. El total de \$100 millones de inversión para el Fondo de Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico.

Canvas 8.2. Checklist tendencias

CHECK LIST		
Tendencias en Cultura, Artes y Patrimonio		
(En negro asuntos internos al CNCA) (En gris asuntos externos al CNCA)		
	5 años	10 años
Políticas	☐ Fortalecimiento de la institución cultural. ☐ Lógica más de gobierno que de Estado: se responde a lineamientos políticos, más que a las exigencias y necesidades de la realidad cultural. ☐ Instrumentalización de la cultura desde la política. ☐ Grupos y sectores fortalecidos: atomización y aislamiento. ☐ Alejamiento de los contextos sociales y falta de visión global.	☐ Estandarización de las políticas culturales: falta de representatividad de grupos culturales minoritarios. ☐ Sociedad civil genera un contrapeso a la estandarización.
Sociales	☐ Ampliación de Cobertura (por ejemplo en términos de infraestructura y apoyo a nuevas entidades). ☐ Inclusión de nuevos actores (por ejemplo género y pueblos originarios). ☐ Presión social para la redefinición de los usuarios y la garantía de igualdad de oportunidades.	☐ Formalización de Organizaciones (por ejemplo comunitarias o vecinales) pero con desigualdad.
Tecnológicas	☐ No se tiene identificado el tipo de tecnología adecuada para los usuarios de FONDA7. ☐ Aumento de acceso a políticas de apoyo gracias a nuevas herramientas tecnológicas. ☐ Existen grupos que quedan invisibilizados de las políticas por no tener acceso a tecnologías.	☐ No existe una visión estratégica respecto al uso de tecnologías (solo instrumental). ☐ La tecnología usada en CNCA no es de vanguardia y por lo tanto no responde a la contingencia del momento. ☐ El uso de tecnologías en los sectores artísticos genera brechas y distorsiones. ☐ Generación de información concentrada y útil en CNCA. ☐ Por el atraso de la tecnología ocurren crisis/procesos de los cuales la institución queda al margen. ☐ Atrazo en uso de tecnología en patrimonio.
Legales Regulatorias	☐ Regularización de Derechos de Autor y Derechos Laborales. ☐ Revisión de aspectos legales y regulatorios lento y tardío por parte de la CNCA. ☐ Iniciativas que comienzan a salir de la lógica de la concensabilidad.	☐ Financiamiento y apoyo de proyectos de carácter de mediano/largo plazo.
Económicos	☐ Aumento de herramientas e instrumentos para financiar cultura. ☐ Optimización de recursos con enfoque en cadena de valor. ☐ Existen herramientas complementarias que no son concensables. ☐ Con la Ley de Artes Visuales, Artesanía y Artes Escénicas, existen más recursos asociados a esos sectores específicos.	☐ El público se acerca de las concurrencias y exigen nuevos costos. ☐ Incorporación del concepto de servicios creativos que crea tensión entre cultura y economía.
Medio ambientales	☐ Temáticas medioambientales incorporadas en algunos proyectos financiados por el CNCA.	
Otras	☐ Existe tensión entre transparencia y concensabilidad. ☐ Se diseñan programas y asignan recursos a proyectos para la formación de audiencias. ☐ Repetición en consumo de cultura. ☐ Existe una submedida artística.	



El presente material de apoyo ha sido desarrollado por el Laboratorio de Innovación Pública del Centro de Políticas Públicas y Artes Escénicas de la Universidad Tecnológica Metropolitana, en colaboración con el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes.

Canvas 8.3. Checklist atributos

CHECK LIST Atributos

Atributo	Descripción	Ponderación
☐ SER UN AGENTE DE CAMBIO SOCIAL.	Que el Fondart se oculte en un medio que apoye la transformación social	(+4)
☐ SER DIFERENCIADO PARA CADA TIPO DE POSTULANTES	Que el Fondart asegure un acceso equitativo entre creadores consagrados y creadores novatos, entre personas naturales y personas jurídicas	(+4)
☐ SER INNOVADOR	Que el Fondart realice estudios sobre tendencias, que considere un diálogo interno permanente de cómo entiende las tendencias y cómo se está proyectando el futuro, que se adapte y responda de manera eficaz a los cambios.	(+5)
☐ TENGAN CONTINUIDAD.	Que el Fondart proporcione estabilidad y claridad respecto de la normatiza, las líneas, las modalidades, etc. y de los aspectos instrumentales (formulación de bases, por ejemplo)	(+7)
☐ TENGAN PRIORIDAD	Que el Fondart tenga un calendario fijo de postulaciones, (por ejemplo respetando las fechas de ejecución presupuestaria)	(+1)
☐ SER CONSISTENTE INTERNA Y EXTERNAMENTE	Que el Fondart tenga coherencia interna entre la política del Ministerio, los objetivos e instrumentos	(+3)
☐ SER PROFESIONALIZADO	Que el Fondart considere la generación de indicadores para la medición de objetivos, seguimiento y control respecto de los objetivos de la Política	(+6)
☐ SER DESBUROCRATIZADO	Que el Fondart simplifique el proceso de postulación (admisibilidad y evaluación)	(+2)
☐ SER FLEXIBLE	Que el Fondart se centre en el proyecto	(+3)
☐ SER AMIGABLE	Que el Fondart sea criterioso con el postulante, facilite su postulación y que lo espere	(+3)
☐ SER SEDUCTOR	Que el Fondart sea atractivo para el postulante	(+5)
☐ SER DESCENTRALIZADO	Que el Fondart considere lo regional	(+3)
☐ SER DIVERSO	Que el Fondart incluya las minorías (por ejemplo: étnica, género) y a los grupos vulnerables, discriminando de forma positiva.	(+3)
☐ SER PROMOTOR DE UNA "CALIDAD CREATIVA"	Que el Fondart apoye proyectos que generen una contribución artística cultural al desarrollo de las disciplinas	(+3)
☐ SER VITRINA NACIONAL DE LA CULTURA Y EL ARTE	Que el Fondart se encargue de poner en valor la cultura y el arte a nivel país como política transversal a la institución.	(+5)
☐ SER SUBVENCIONADOR DEL ARTE Y LA CULTURA	Que el Fondart tenga como misión permanente apoyar económicamente el desarrollo del arte y la cultura.	(+1)
☐ SER CATALIZADOR	Que el Fondart, a través del arte, contribuya a poner de manifiesto los debates cruciales a la ciudadanía y presentes en la sociedad de forma emergente	(+1)
☐ SER UN APOYO	Que el Fondart haga seguimiento de los proyectos, difunda y ponga en valor los resultados	(+1)



INFORME N° 5 VALIDACIÓN PROPUESTAS PRELIMINARES DE REDISEÑO DEL FONDART NACIONAL

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe corresponde al Informe 5 de la Consultoría para el Rediseño del Fondart y aborda el análisis de las propuestas de rediseño verificadas con la mirada de informantes clave en tres talleres de validación realizados durante el mes de marzo, la sistematización de los resultados de las instancias de validación, y la revisión y mejoramiento de la propuesta.

La metodología del Laboratorio de Innovación Pública considera para la fase de testeo e iteración, la realización de talleres de validación, los cuales apuntan a probar los prototipos desarrollados a partir de las propuestas de creadas durante el mes de enero de 2016. El mayor desafío de esta fase es lidiar con la intangibilidad de la o las propuestas del servicio. Por ello se debe, por una parte, generar los medios para acercar aspectos viscerales, funcionales y simbólicos a los sujetos del testeo, y por otra, generar un plan de testeo, donde se detallen exhaustivamente las actividades, medios, prototipos, personas y ambiente necesario para obtener información de calidad.

El método que permite integrar los medios de testeo y el plan de testeo es la gamificación o ludificación (del inglés *gamification*), que consiste en el uso de técnicas, elementos y dinámicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos.

Los talleres se realizaron los días 16, 17 y 18 de marzo de 2016. En los talleres de los días 16 y 17 participaron evaluadores, jurados, postulantes seleccionados y no seleccionados, mientras que en el taller del día viernes 18, participaron 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 sea 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.

La propuesta 1 es valorada por su diferenciación en dos líneas de postulación según monto y por proponer un mecanismo de postulación simplificada para los proyectos de



menor envergadura. Se considera que dicha estructura se adapta mejor a los diversos perfiles de actores, y prioriza y facilita la postulación de nuevos postulantes y aquellos con poca experticia en formulación de proyectos.

Sin embargo, su mecanismo de tres llamados de postulación en el año para la Línea 1A tiene evaluaciones contrapuestas. Los actores externos valoran la agilidad del esquema propuesto y la apertura de mayores ventanas de postulación, sin embargo, a nivel del CNCA existen serias dudas respecto de la capacidad real de implementar un esquema de estas características a lo largo del país.

La propuesta 2 parece ser más innovadora al eliminar la línea de concursabilidad regional y establecer solo una línea de postulación. Se valora especialmente el impacto que dicho cambio tendría en la descentralización del arte y la cultura en el país, incentivando la ejecución de proyectos a lo largo del territorio.

Las principales debilidades de esta propuesta son la capacidad operativa de las Direcciones Regionales del CNCA para implementarla, asumiendo una carga extra de responsabilidades. Además, su estructura de postulación diferencia por modalidades o actividades artísticas, en vez de por áreas, lo que podría afectar la distribución de los recursos entre los diversos lenguajes artísticos.

En base al proceso de validación realizado, se identificaron hallazgos relevantes de ser considerados en la elaboración de la propuesta definitiva de rediseño del Fondart. En el informe se revisan dichos hallazgos y se formulan recomendaciones relevantes para el mejoramiento de la propuesta final, en las diversas fases o etapas del macroproceso.

II. INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde al Informe 5 de la Consultoría para el Rediseño del Fondart y aborda el análisis de las propuestas de rediseño verificadas con la mirada de informantes clave en tres talleres de validación realizados durante el mes de marzo, la sistematización de los resultados de las instancias de validación, y la revisión y mejoramiento de la propuesta.

1. METODOLOGÍA 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 testeo de la solución.

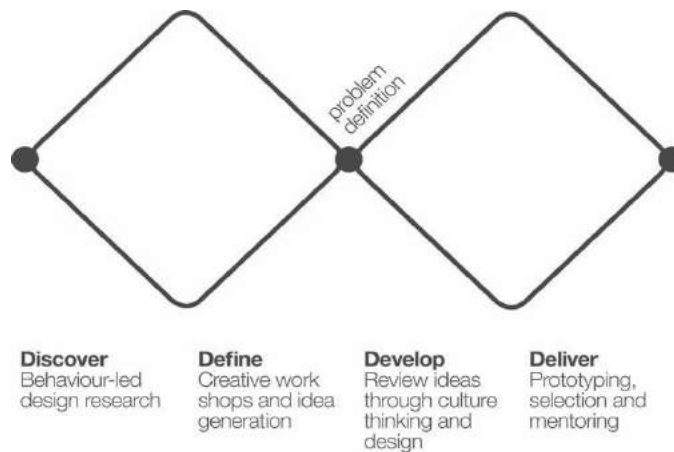
El Diseño de servicios es una disciplina que ayuda a innovar y/o mejorar servicios para hacerlos más útiles, usables, deseables para sus usuarios y eficientes y efectivos para las organizaciones. Es un campo nuevo en la disciplina del Diseño, holístico, multidisciplinario e integrador⁶² que ha sido utilizado 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.⁶³ 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.

⁶² Moritz, S. (2005) *Service Design: Practical access to an evolving field*. Londres, Inglaterra [s.n].

⁶³ <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)⁶⁴ 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

⁶⁴ 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.

De esta manera, con el fin de dar respuesta a todos los planes metodológicos presentados anteriormente, el presente informe se organizará de la siguiente forma:

- 
- 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.

III. ANÁLISIS DE PROPUESTA DE REDISEÑO DEL Fondart VERIFICADA CON LA MIRADA DE INFORMANTES CLAVE

Para el análisis de las propuestas preliminares de rediseño de Fondart, es necesario realizar una validación con los informantes clave. La metodología utilizada para la validación y el análisis se describen a continuación.

1. METODOLOGÍA DE LA ETAPA DESARROLLADA EN EL INFORME 5: TALLERES DE VALIDACIÓN

Un cambio relevante que se ha producido en el campo de los servicios, tiene relación con que las organizaciones cada vez consideran menos al usuario como un objeto del mercado que debe ser estudiado, y más como un actor clave del proceso creativo para la creación de nuevos ecosistemas donde las empresas y las instituciones florecen.⁶⁵

La cocreación se refiere al acto de creatividad colectiva, que es compartida por dos o más personas.⁶⁶ En el caso del Fondart, los actores son involucrados activamente en el proceso de rediseño. La cocreación como término es bastante amplio e incluye lo físico y lo inmaterial del diseño de servicios, mostrando tener un vasto espectro de consecuencias e impactos positivos si se incluyen desde el principio de los proceso de diseño.⁶⁷

Utilizar una metodología proyectual centrada en el usuario que además utiliza la cocreación tiene un gran impacto en los roles que juegan los agentes involucrados en el proceso de diseño del servicio. Desde una perspectiva de consultoría tradicional, el usuario es un objeto pasivo de estudio del cual se extrae conocimiento desde la teoría y algunos instrumentos de recolección de información primaria como lo son entrevistas y observación. El equipo consultor por su parte, interpreta tal conocimiento para generar, a través del pensamiento creativo, ideas, conceptos y soluciones. En el caso de la cocreación, los roles de los participantes se mezclan. Quién usa y provee el servicio toma un rol de “experto de la experiencia” y juega un papel primordial en el desarrollo de conocimiento, generación de ideas y diseño de soluciones. El equipo consultor, por su parte, debe proveer los insumos para la ideación y expresión de los participantes, debe fomentar técnicas y ambientes para el desarrollo de innovación dentro de estos

⁶⁵ Kimbel, Lucy [2014], *The service innovation handbook*, BIS Publishers, Amsterdam.

⁶⁶ Sanders, Elizabeth B.-N. (2008). *Co-creation and the New Landscapes of Design*. CODESIGN. Delf University, Holanda.

⁶⁷ Ibid.



grupos de trabajo,⁶⁸ además de participar como miembro del equipo en las soluciones generadas. En el caso del Fondart, esto promueve que la solución ofrecida finalmente, no solo funcione para las personas afectadas, sino que también para todos los agentes involucrados, incluidos aquellos que deben aplicar las medidas diseñadas.

La experiencia demuestra que usualmente los usuarios o actores claves son considerados en la fase de implementación de la solución retroalimentando una vez que la solución está definida y en la mayoría de las veces implementada. Desde esta perspectiva, la metodología del LIP ha considerado a los usuarios tanto en la fase de diagnóstico, como de conceptualización de la propuesta de solución y en testeo de los prototipos. El hecho que todos los actores sean involucrados activamente, no solo en la fase de identificar y problematizar, sino que también en la fase de conceptualizar y formalizar es una ventaja respecto de otras metodologías. La experiencia de todos los actores del ecosistema del Fondart —funcionarios CNCA, coordinadores de áreas artísticas, evaluadores y jurados, postulantes seleccionados y no seleccionados— ha sido sistematizada, aportando información relevante a la hora de visualizar las posibles soluciones al problema. Esto facilita la implementación de las soluciones al interior de las organizaciones, ya que son los mismos trabajadores quienes estuvieron al centro de la creación de la solución a efectuar.

Para que la cocreación sea efectiva, por una parte, se debe creer en la premisa de que todas las personas tienen un potencial creativo, asunto que no es muy frecuente en las organizaciones ya sea de carácter público o privado. A su vez, la cocreación debe insertarse en un lugar donde exista la potencialidad de romper las estructuras de poder, ya que este proceso asume que todos los actores involucrados en un servicio tienen algo que decir y hacer al respecto.

Cuando el diagnóstico está hecho y las primeras propuestas conceptuales configuradas, lo siguiente es el prototipado rápido (*rapid prototyping*), donde las propuestas se materializan con el objetivo de que los actores las prueben, identifiquen errores o posibles mejoras, vuelvan sobre una nueva propuesta y finalmente validen la definitiva. Este proceso, permite reducir las incertidumbres propias de la fase de implementación y también complejizar progresivamente las soluciones. Todo lo anterior reduce el riesgo al fracaso en el momento de la implementación y disminuye los costos respecto de otras metodologías de trabajo, ya que el concepto es “prueba rápido y barato”. Este proceso de validación es iterativo y puede repetirse las veces que sea necesario.

La metodología del LIP considera para la fase de testeo e iteración, la realización de talleres de validación, los cuales apuntan a probar los prototipos desarrollados a partir de las propuestas de creadas durante el mes de enero de 2016. El mayor desafío de esta fase es lidiar con la intangibilidad de la o las propuestas del servicio. Por ello se debe,

⁶⁸ *This is service design thinking*, Stickdorn y Schneider.



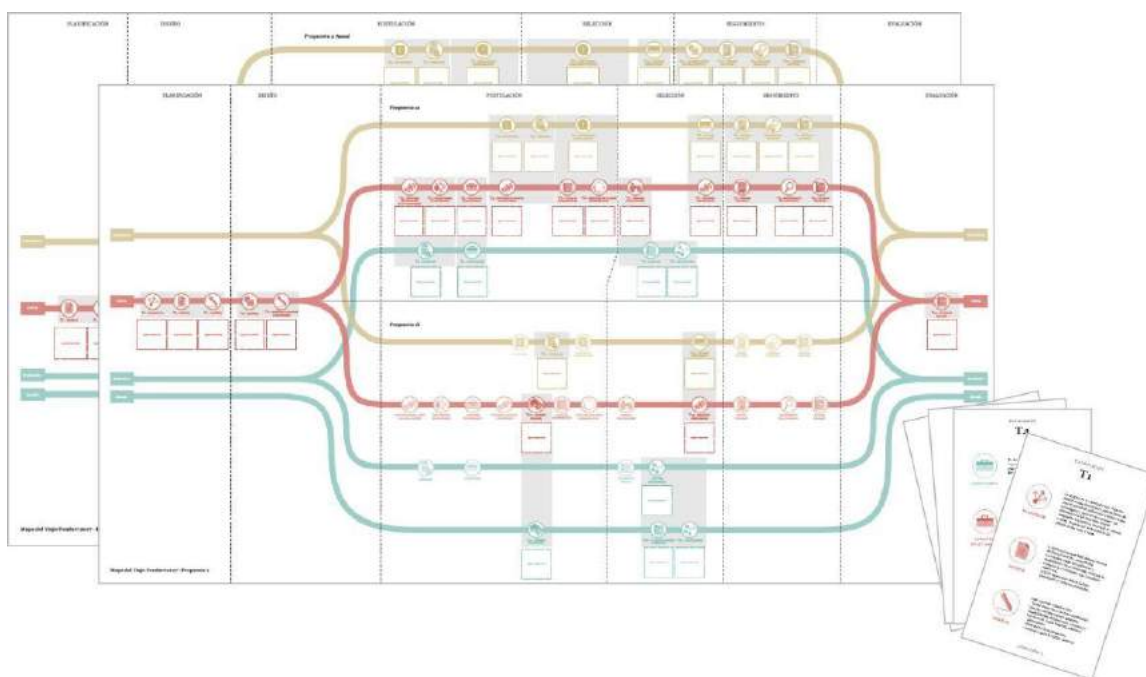
por una parte, generar los medios para acercar aspectos viscerales, funcionales y simbólicos a los sujetos del testeo, y por otra, generar un plan de testeo, donde se detallen exhaustivamente las actividades, medios, prototipos, personas y ambiente necesario para obtener información de calidad.

El método que permite integrar los medios de testeo y el plan de testeo es la gamificación o ludificación (del inglés *gamification*), que consiste en el uso de técnicas, elementos y dinámicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos.⁶⁹ Los beneficios de la ludificación varían mucho dependiendo del uso que se persiga. Sin embargo, la experiencia aplicada al ámbito de testeos de servicios ha demostrado que permite obtener mayor compromiso por parte de los participantes, aumento de la generación de contenidos, tiempo invertido en la actividad y replicabilidad. Una correcta implementación de estrategias de ludificación permite pasar de la mera conectividad al compromiso, logrando que los usuarios que participan del testeo lo hagan de manera dinámica y proactiva en acciones que generalmente requieren un esfuerzo de la voluntad.

Desde esta perspectiva, el presente informe recoge el trabajo metodológico correspondiente a la etapa 4: “Testear e iterar” de la metodología general propuesta por el equipo consultor, correspondiente al prototipado de las soluciones, el testeo y validación de estas a través de ludificación, y las observaciones de mejoras, incluida la propuesta de mejoras para cada una de estas.

⁶⁹ www.gamificacion.com

Figura 4. Ludificación de las propuestas 1 y 2 del rediseño del Fondart



Fuente: elaboración propia.

Los talleres se realizaron los días 16, 17 y 18 de marzo de 2016. En los talleres de los días 16 y 17 participaron evaluadores, jurados, postulantes seleccionados y no seleccionados, mientras que en el taller del día viernes 18, participaron 15 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.

Figura 5. Talleres de validación con funcionarios, evaluadores, jurados y postulantes



Fuente: banco de fotos LIP

Las sesiones consideraron las siguientes actividades, técnicas e instrumentos.

- Entrevistas grupales, a través de la ludificación, que consideraron la participación activa de los actores claves relacionados con el servicio.
- Test de uso, donde los participantes recorrieron las propuestas e hicieron sus observaciones respecto de cada etapa. El equipo consultor, moderó, escuchó y tomó notas de cada una de las observaciones. Para estos efectos, se hizo uso de los prototipos desarrollados en la etapa anterior.
- Consolidación de las observaciones de los participantes mediante el uso de instrumentos del mapa de percepciones.
- Matriz de mejoras en base a sugerencias obtenidas en la fase “testeo e iteración”.

En los tres talleres, el objetivo fue identificar los problemas o debilidades de la propuesta, recoger datos cualitativos y cuantitativos, y determinar la satisfacción de los participantes con el servicio utilizando el método de ludificación.

Figura 6. Avances del presente informe en las etapas de la propuesta metodológica para el rediseño del Fondart

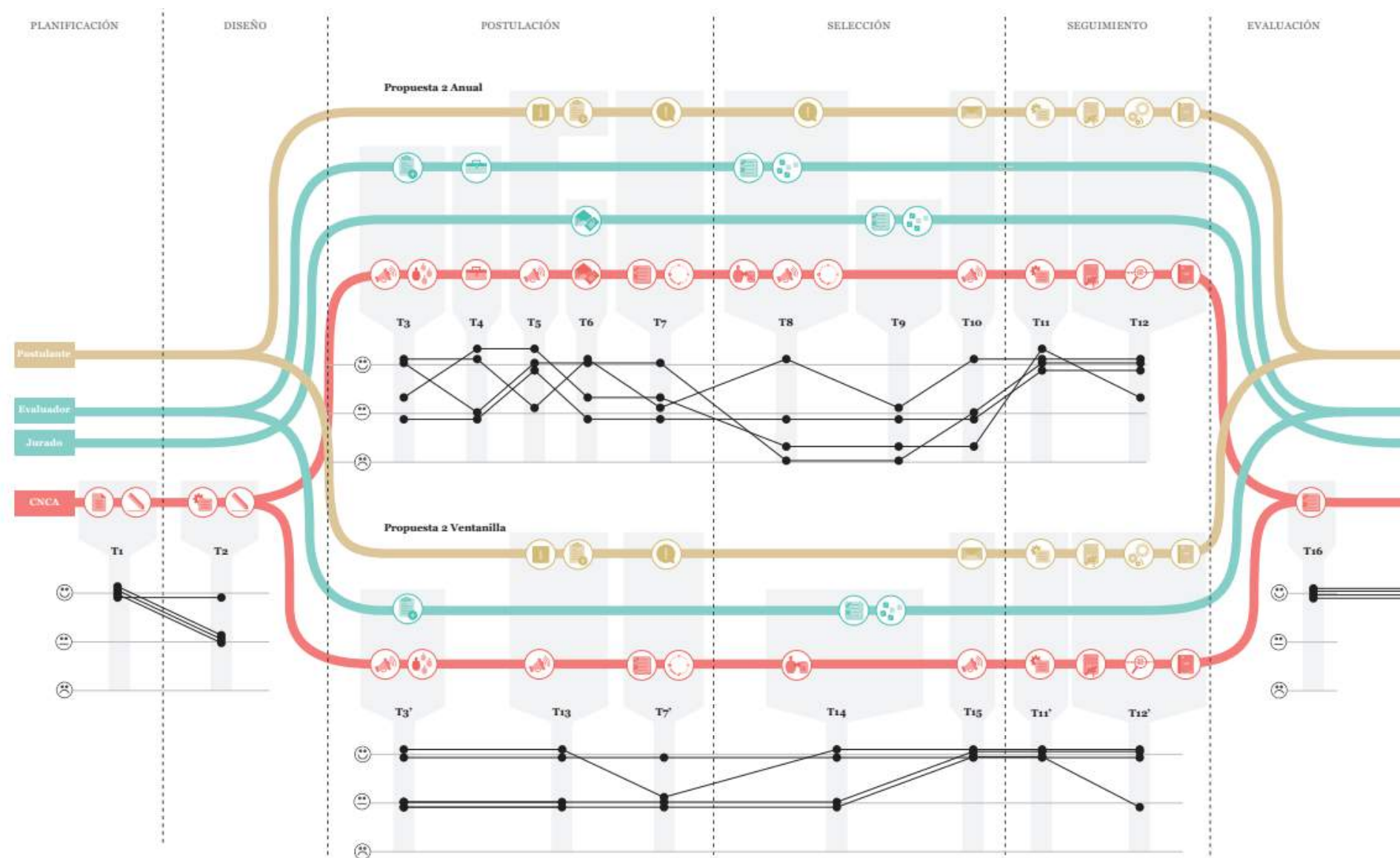


Fuente: Figueroa, Mollenhauer, Rico (2015)

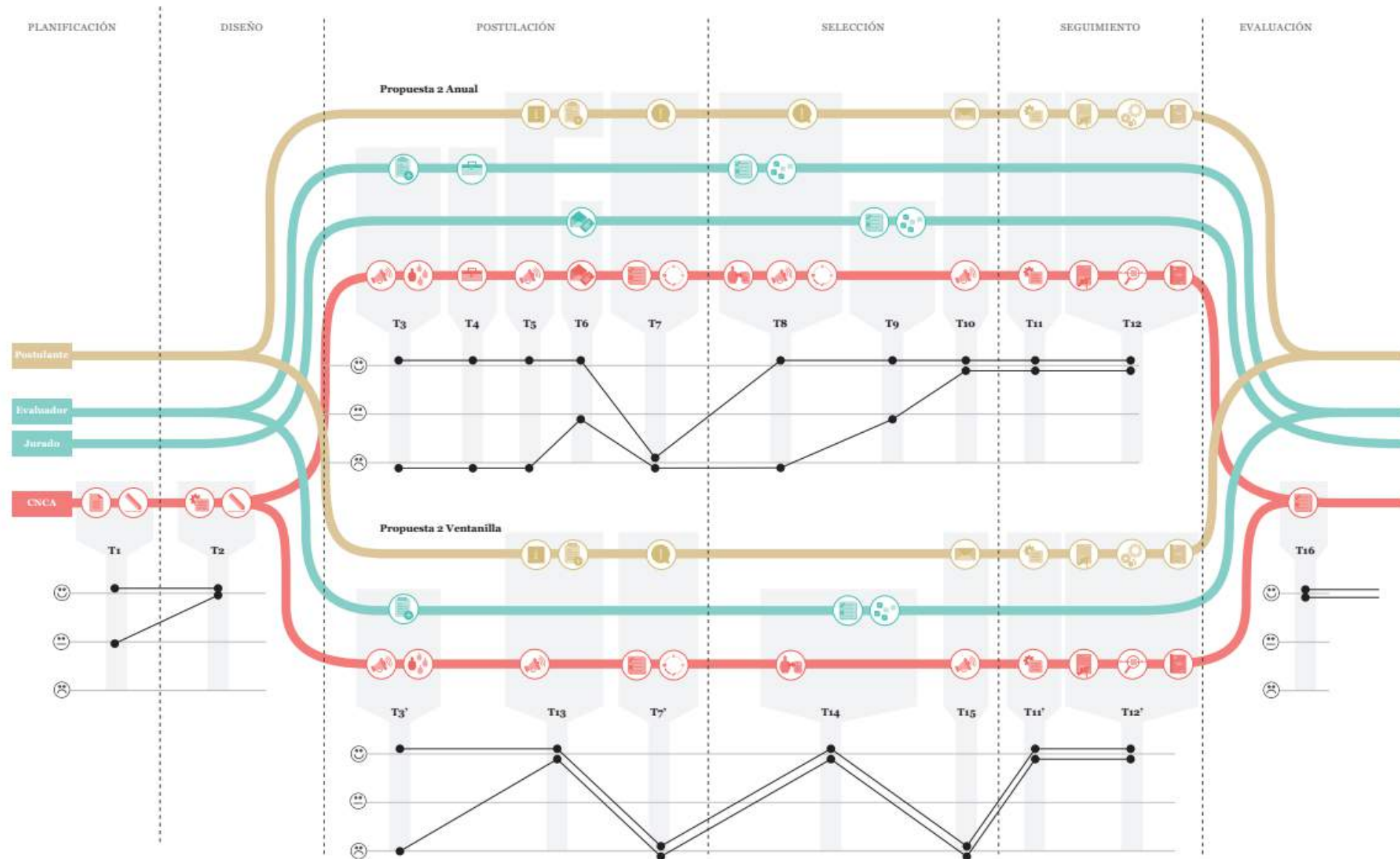
Esta etapa “Testear e iterar” finaliza con el trabajo de rediseño, en base a técnicas creativas y de innovación propias del Design Thinking, en conjunto con la Secretaría Ejecutiva del Fondart.

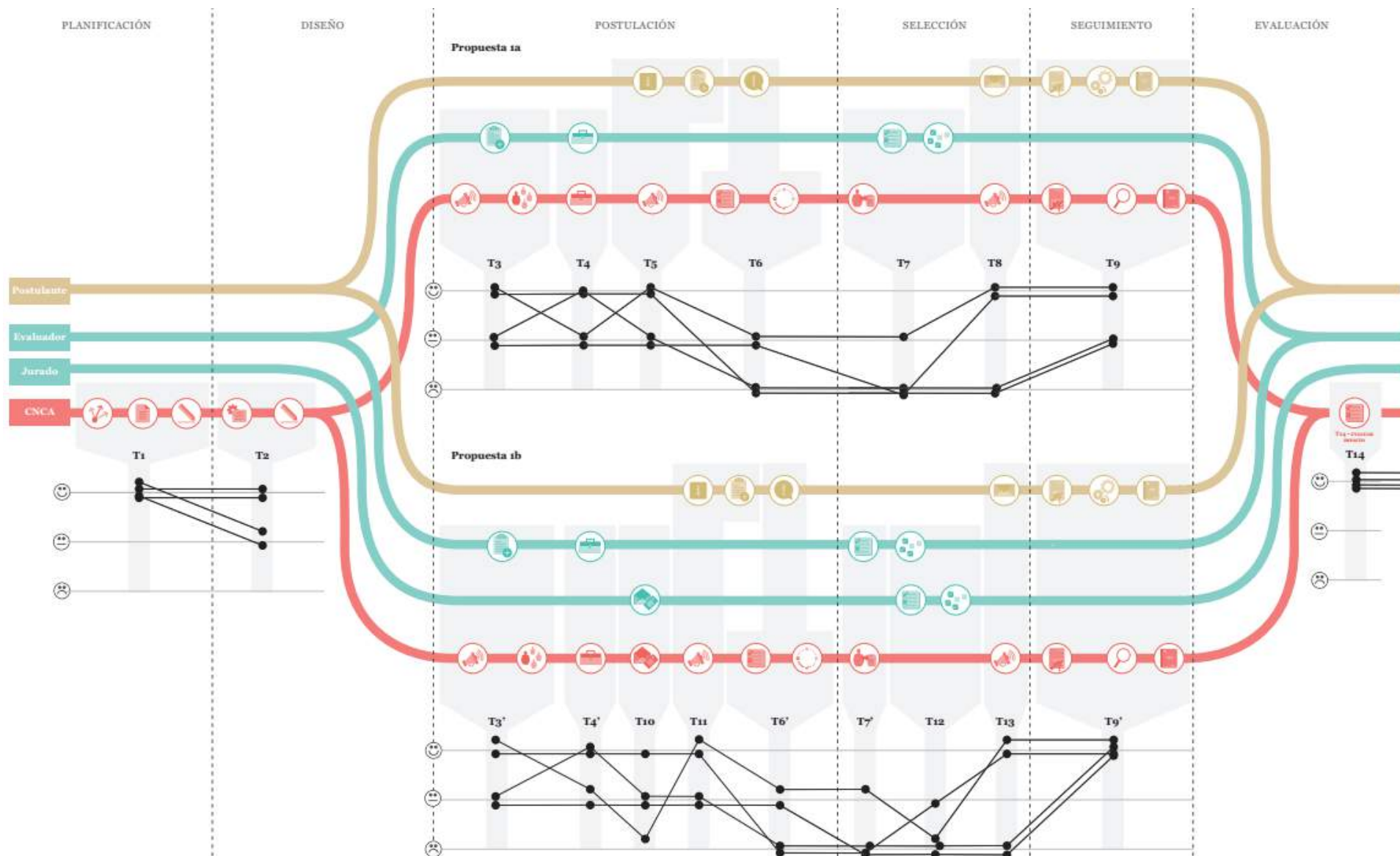
La ficha técnica de los talleres se encuentra en el Anexo 1 y el análisis en detalle de cada uno de los talleres se encuentra en los anexos 2, 3 y 4.

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. A continuación, se presentan estos mapas, diferenciando las percepciones y valoraciones realizadas por postulantes, evaluadores y jurados por una parte y, por la otra, los funcionarios del CNCA. El análisis de estos mapas se realiza en la siguiente sección de este informe.



Análisis Propuesta 2 / Postulantes, Evaluadores y Jurados





Análisis Propuesta 1 / Postulantes, Evaluadores y Jurados



2. SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

a. Análisis tarjetas de juego

De acuerdo a la metodología explicada anteriormente y a los insumos obtenidos durante la etapa de ludificación, se obtienen comentarios específicos por etapa sobre la visión y validación de las propuestas. A continuación, se desarrolla una descripción específica por etapa y subetapa del macro proceso Fondart sobre los comentarios obtenidos durante los talleres y el análisis que se hace de dicha información para cada propuesta.



PLANIFICAR

La propuesta 1 contempla una etapa de planificación común para ambas líneas de concursabilidad, definiendo orientaciones estratégicas y operativas comunes. La planificación del concurso deberá responder a la política nacional de cultura y artes. Se propone un horizonte de planificación cada 4 años.



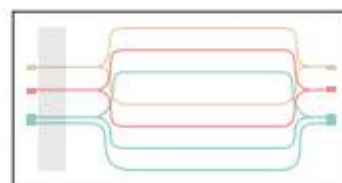
DEFINIR

A nivel nacional se debe definir: límites de financiamiento, prioridades nacionales, lenguajes artísticos y modalidades de postulación, criterios de evaluación y selección y un calendario cuatrienal. A nivel regional se deben definir: prioridades y criterios regionales.



DISEÑAR

Los soportes a diseñar son:
- bases según línea de concursabilidad con una sección común (glosario, inhabilidades, definiciones comunes) y una sección según lenguaje artístico;
- plataforma;
- formulario de postulación;
- manuales para distintos usuarios



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Se considera positiva la planificación cuatrienal porque soluciona el problema de los constantes cambios a que se ven enfrentados los postulantes, haciendo la precisión de que es un período de tiempo razonable en el sentido que permite estabilidad y que sin embargo no conlleva problemas de rigidez que eventualmente podrían traer propuestas para más de un año.

Uno de los aspectos que más se valora entre los participantes es la estabilidad en las bases de concurso que puedan existir, ya que conocer las "reglas" por las cuales se registrará el concurso es algo clave para ellos.

Sin embargo, existen dos puntos que generan dudas entre los participantes. En primer lugar, no existe total acuerdo con la idea que el período sea cuatrienal y que coincida con los períodos de gobierno. El temor es que el concurso se tibia demasiado con los colores políticos del gobierno de turno y que cada 4 años el cambio en el concurso sea demasiado grande.

El otro punto que generó dudas fue el presupuesto disponible para cada año. Desde los participantes se genera la duda de cómo se definirán los presupuestos para cada año del proceso, ya que los montos y prioridades país pueden cambiar año a año, haciendo que la planificación cuatrienal pueda tener modificaciones por falta de montos.

FUNCIONARIOS CNCA – Están de acuerdo con que la planificación sea cada 4 años, sin embargo esbozan algunas dudas respecto a la implementación de esta propuesta:

- Señalan que idealmente la planificación cada 4 años debe de estar definida en una ley, ya que de esa forma se aseguran que se mantenga en el tiempo y no dependa de cada gobierno.
- Se debe asegurar que las bases tengan cierta flexibilidad ya que cada año pueden tener algunas modificaciones.
- Finalmente, señalan que es importante mantener cierta flexibilidad en la planificación ya que las disciplinas artísticas son variables y es ideal que Fondart esté atento a los cambios producidos en ellas, permitiendo adaptarse a las tendencias imperantes.

Propuesta 1 Diseño

T2



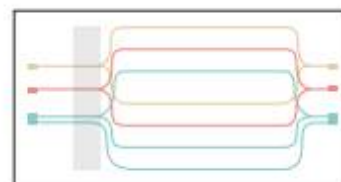
AJUSTAR

Anualmente se realizarán los ajustes menores que sean necesarios para actualizar y mejorar los soportes (bases, plataforma, formulario, manuales). Además, se actualizará la focalización de los recursos.



DISEÑAR LLAMADOS A CONCURSOS

Se diseñará la estrategia de difusión de la convocatoria y los diversos soportes nacionales y regionales. Se deberá definir, a nivel nacional, la distribución del presupuesto disponible para las tres convocatorias del año.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Existe acuerdo entre los participantes que es importante mantener cierta flexibilidad en la planificación para efectuar ajustes al concurso cada año. Sin embargo, para algunos no sólo se trata de ajustar el proceso si no quiénes son las personas que participan en la definición de esos ajustes. Se señala que debería ser una instancia participativa de trabajo, donde participen representantes del gobierno, del consejo y por sobre todo de la sociedad civil.

Dado que la propuesta 1 A posee tres concursos en el año, se valora esa instancia y se destaca la posibilidad que da de postular en reiteradas oportunidades. Para algunos participantes se podría elevar el monto de 15 millones a 30.

Finalmente, existe acuerdo que uno de los aspectos centrales de esta etapa es definir el perfil de postulante que el Fondo quiere beneficiar, ya que hasta el momento se carece de una definición clara.

FUNCIONARIOS CNCA – Se valora la posibilidad de efectuar cambios año a año pero nuevamente se destaca el problema del presupuesto, la duda que se genera es sobre cómo se definirán los montos de cada año si la planificación es cuatrienal. Existe acuerdo entre los participantes que salvando el problema de la definición del presupuesto, la propuesta aparece altamente valorada.

Un punto que genera discusión es la capacidad técnica y humana de llevar un proceso como este. Para algunos establecer tres períodos de postulación es inviable ya que actualmente en cada región sólo hay una persona que se encarga de todo el proceso: gestión de postulantes, administración y resolución. De esta manera, se considera que de funcionar esta propuesta se debería incorporar más personas al proceso.



**DIFUNDIR
POSTULACIÓN
DE EVALUADORES**

La difusión deberá realizarse a nivel regional, a través de medios de comunicación regionales, redes sociales y el sitio web del Fondart y deberá ser complementado por una difusión a nivel nacional. Esto se realizará 1 vez al año.



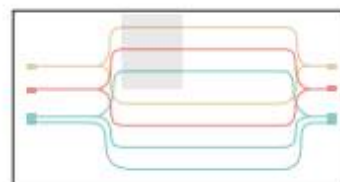
POSTULAR

El evaluador deberá indicar el lenguaje artístico y la modalidad o actividad, pudiendo clasificarse en más de un lenguaje y/o actividad. Además, debe indicar pertinencia regional. Todos los evaluadores serán almacenados en una base de datos.



**SELECCIONAR
EVALUADORES**

Se conformará un grupo de evaluadores que permitan evaluar en forma rápida y eficiente los proyectos en cada ciclo cuatrimestral de postulación. La selección de evaluadores será anual. Los evaluadores deberán indicar los lenguajes y actividades artísticas en las que tengan experiencia verificable y en las regiones en que han desarrollado su actividad y expertise.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Hay total acuerdo que democratizar el proceso de selección de los evaluadores es algo muy positivo. Además se destaca que el hecho de que cada evaluador postule y junto a ello se auto clasifique es algo positivo y que podría ayudar bastante a mejorar el perfil de evaluadores.

Sin embargo, para algunos participantes el problema no es que los evaluadores postulen sino quién va ser el encargado de seleccionar a los mejores para el proceso. Para ello se propone el apoyo de una institución externa, una universidad, que permita dar mayor legitimidad a esta instancia. Para algunos participantes, una universidad podría ser la encargada de seleccionar al staff de evaluadores.

Algunos de los criterios que se deben tener en cuenta al momento de seleccionar evaluadores son: CV o portafolio (es ideal que el evaluador sea de experiencia), buena redacción (expresión escrita) y que asegure la participación en el proceso por el tiempo que sea necesario. Además para algunos participantes es ideal que los evaluadores pasen por una entrevista de selección, que permitiría conocerlos en mayor profundidad y tomar una mejor decisión.

Finalmente, uno de los problemas que le ven a esta instancia es que los evaluadores deban completar el formulario de postulación año a año, ya que eso es engorroso y tedioso. Para ello se propone que exista una plataforma con la información de cada evaluador, pero que sólo se complete una vez.

FUNCIONARIOS CNCA – No existe total acuerdo sobre los beneficios de esta instancia. Para un grupo de postulantes, el proceso de postulación de evaluadores es altamente valorado y se considera una buena medida para asegurar un staff de calidad de evaluadores. Además se considera una buena iniciativa que el Consejo cuente con un grupo de evaluadores contratados para tal efecto.

Sin embargo, para el otro grupo de participantes esta instancia no tendría buenos resultados, en gran medida ya que este año se generó un proceso similar y no resultó. El principal problema que ven es la calidad de evaluadores que participan del proceso, lamentablemente consideran que los evaluadores que acceden a esta instancia no están del todo calificados para efectuar la labor encomendada. Desde su perspectiva, los evaluadores de mayor experiencia y calidad no quieren participar de procesos de selección, sino que más bien prefieren ser invitados. Por lo cual el Consejo debería tener la posibilidad de invitar a evaluadores a participar.



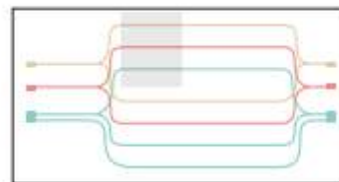
CAPACITARSE

Se desarrollará una instancia de capacitación para los evaluadores en cada región, facilitando acceso según la región de residencia del evaluador.



CAPACITAR
EVALUADORES

Una vez seleccionados, los evaluadores tendrán capacitaciones presenciales y tutoriales para poder evaluar y estar alineados en la toma de decisiones.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Existe acuerdo entre los participantes que la instancia de capacitación es algo positivo y que ayuda al proceso. Sin embargo se generan algunas dudas sobre esta instancia:

- En primer lugar, para algunos la instancia de capacitación no se debe entender como la posibilidad de aunar criterios, ya que de esta forma se generaría una cierta estandarización en las evaluaciones y se perdería la riqueza de cada visión de los evaluadores.
- En segundo lugar, existe acuerdo en que los evaluadores de por sí ya están sobre cargados con labores para Fondart por lo que la capacitación debería ser una instancia que no implique una mayor sobre carga de trabajo. Se debe planificar de tal forma que el evaluador no tenga que destinar demasiado tiempo.
- Por último, se destaca que la mejor forma de capacitar a los evaluadores es la revisión de casos prácticos de procesos pasados, así se ayuda realmente a obtener una mejor evaluación. Por estas dudas, no existe total acuerdo entre los participantes si estas instancias de capacitación deben ser obligatorias u opcionales.

FUNCIONARIOS CNCA – Existe acuerdo que las capacitaciones son una instancia necesaria y que ayuda al proceso, sin embargo le ven problemas de implementación.

Actualmente sólo se puede efectuar una jornada de capacitación, por lo cual ven con recelo que se puedan generar más jornadas, ya que no hay capacidad humana para efectuarlas. Además se señala que con el monto de la remuneración actual a evaluadores difícilmente estas jornadas pueden ser obligatorias, ya que se ven como un sacrificio de tiempo no acorde al pago.

Finalmente, para algunos participantes se considera que estas instancias son mejor recibidas por evaluadores jóvenes y primerizos, por lo cual se podrían enfocar principalmente en ellos.

Propuesta 1a Postulación

T5



DIFUNDIR LLAMADOS A CONCURSOS

La difusión deberá realizarse a nivel regional, y complementado por una difusión a nivel nacional. Se repetirá 3 veces al año, al inicio del período de postulación. Los soportes serán: medios regionales, redes sociales y el sitio web de Fondart.



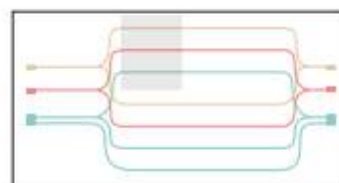
SE INFORMA

Los medios para que el postulante se informe serán: sitio web Fondart, redes sociales, medios, call center y manual del postulante.



POSTULAR

Se mantendrá el sistema actual de postulación: plataforma en línea o formulario impreso. Se rediseñará el formulario para que sea más amigable y comprensible y se reducirá la exigencia de documentos obligatorios. El postulante se autoclasificará en lenguaje artístico y actividad e indicará su prioridad.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Existe acuerdo entre los participantes que la difusión del concurso es algo clave, ya que no todos tienen acceso a los mismos medios de comunicación. Se destaca que para postulantes antiguos la información de apertura de concurso generalmente llega con facilidad pero para postulantes nuevos es importante disponer de más y diversos medios de comunicación.

Se valora que en la propuesta 1 A se tengan 3 periodos de convocatoria ya que da más dinamismo y posibilidades a las postulaciones.

Respecto a que la propuesta 1 A tiene un formulario más simplificado y con menores exigencias, hay visiones encontradas. Para algunos participantes es algo positivo, ya que se entiende que al ser menores los montos se exijan menos documentos. Sin embargo, para otros el hecho que sea un Fondo estatal ya implica que se deban considerar las mismas exigencias, ya que es dinero del Estado y por ello no corresponde tener distintas consideraciones. No obstante, no hubo acuerdo entre los participantes sobre este punto.

FUNCIONARIOS CNCA – Hay acuerdo entre los participantes que un proceso más ágil y simple de postulación es algo positivo. Se destaca una instancia de difusión en la cual todos los postulantes puedan acceder.

Se señala que algunos documentos solicitados inicialmente son más bien para etapas posteriores, una vez el postulante ya sea seleccionado. Además se señala que para que el proceso de documentación sea más rápido es muy importante contar con una plataforma web que apoye en este proceso.



**EVALUAR
ADMISIBILIDAD**

La admisibilidad la resuelven los funcionarios de cada región y su resultado será informado inmediatamente a los postulantes. Dado que se reduce la cantidad de documentos obligatorios, esta etapa deberá ser más fácil de evaluar.



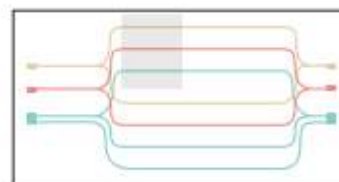
**RECLAMAR
ADMISIBILIDAD**

Se hace el reclamo ante la Dirección Regional. Se espera disminuir la cantidad de reclamos por admisibilidad.



**RESOLVER RECLAMOS
DE ADMISIBILIDAD**

Nuevamente, los encargados son los funcionarios de cada región. El proceso de reclamación de admisibilidad deberá estar completamente resuelto antes de iniciarse la etapa de evaluación.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – No existe total acuerdo entre los participantes sobre una instancia de admisibilidad simplificada. Para algunos se valora que este proceso sea más ágil y que sobre todo para montos menores la exigencia de documentos sea menor. No obstante, para algunos simplificar esta etapa podría traer problemas futuros, ya que podría prestarse para abusos de los postulantes ya que no presentarían todos los documentos necesarios. Para los participantes que defienden esta idea, existen documentos que deben presentar por lo cual es difícil simplificar una etapa de admisibilidad exigiendo menos documentación.

Sin importar la discusión antes descrita, para todos los participantes se destaca que la etapa de admisibilidad sea resuelta antes del proceso de evaluación y que los postulantes sepan las razones por la cual quedaron fuera de proceso.

Para algunos participantes existe la duda si realmente el Consejo será capaz de efectuar esta etapa con mayor premura, principalmente porque en paralelo correría la propuesta 1 B y además porque debería hacer este mismo proceso durante las tres convocatorias que tiene la propuesta 1 A.

FUNCIONARIOS CNCA – Existe acuerdo que la etapa de admisibilidad debe de estar resuelta antes de la etapa de evaluación, sin embargo existen dudas sobre la real capacidad del Consejo de cumplir con la propuesta.

Actualmente la realidad de las direcciones regionales es variada y hay algunas que podrían cumplir con los tiempos y otras que no. De hecho, se destaca en su mayoría no podrían.

Por todo esto, se considera una buena instancia para mejorar esta etapa, pero actualmente lo ven difícil de cumplir.



ASIGNAR
EVALUADORES

Cada proyecto será evaluado por 3 evaluadores de acuerdo a una misma rúbrica de evaluación técnica y de calidad (1 funcionario DR y 2 evaluadores externos con expertise en el lenguaje, actividad y región del proyecto). Existirá una rúbrica específica para cada lenguaje artístico. Un software permitirá seleccionar a los evaluadores más adecuados.



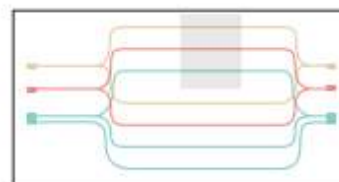
EVALUAR

Se realiza la evaluación técnica a través de una plataforma digital. No se requiere de una instancia presencial, los evaluadores externos podrán ser residentes de cualquier región del país o del extranjero. Los evaluadores recibirán remuneración por cada evaluación realizada, evitando la carga de trabajo indefinida.



SELECCIONAR

La ponderación del puntaje asignado por cada evaluador determinará el puntaje final del proyecto. Se realizará un ranking de los proyectos por lenguaje artístico e irá seleccionando de mayor a menor puntaje hasta agotar el presupuesto.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – No existe total acuerdo entre los participantes sobre las implicancias de esta propuesta. Para la gran mayoría se destaca que es un cambio realmente importante según lo que hoy se hace, pero que tendría algunos nudos críticos.

Inicialmente, para algunos participantes la pérdida de la instancia colectiva de evaluación es algo fatal ya que esta instancia permitía un mayor conocimiento de los proyectos y una mayor discusión sobre las implicancias de ejecución de los mismos. Para algunos perder la instancia colectiva de evaluación sería un error, aunque se podría suplantar con reuniones por Skype.

Además, para algunos participantes la pérdida de la instancia de jurados en la propuesta 1 A puede traer como consecuencia que los proyectos seleccionados no sean los de mayor calidad, ya que la evaluación que efectúan los evaluadores es más bien técnica.

Finalmente, para un grupo de participantes que exista un funcionario interno del FONDART en el grupo de evaluadores genera ruido ya que se podría prestar para abuso de influencias, sobre todo a nivel regional.

FUNCIONARIOS CNCA – Hay consenso que la asignación de los evaluadores, así como el proceso de evaluación y la selección de los proyectos es "óptimo". Sin embargo para algunos surgen algunas dudas:

- Al igual que los beneficiarios y evaluadores, se considera perjudicial que se elimine la instancia colectiva ya que ayuda bastante a la evaluación y a la definición de criterios. Si bien existen lenguajes artísticos donde no es necesario juntarse, en otros sí lo es y sería un error eliminar esta instancia en aquellos lenguajes.
- Se señala que en algunos casos se deben contar con más de un representante regional en la terna de evaluación, ya que hay realidades regionales que son necesarias de ser consideradas.
- Finalmente, se valora que un representante de la dirección regional participe de la instancia de evaluación aunque se ve difícil de implementar por la falta de tiempo de los funcionarios para participar.

Propuesta 1a Selección

T8



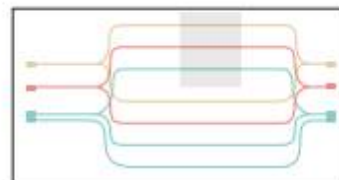
RECIBIR RESULTADOS

Se recibirán los resultados del proceso de evaluación y selección vía el sitio web del CNCA, correo electrónico y medios regionales.



DIFUNDIR RESULTADOS

No existirá instancia de reclamación de la evaluación técnica. Se entregará a los no seleccionados un informe de la evaluación recibida junto con un detalle de las debilidades del proyecto.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Existe acuerdo entre los participantes que en función de la agilidad del proceso no apelar a la admisibilidad es algo positivo. Además se puede volver a concursar prontamente. No obstante, se señala que para que esta propuesta resulte es clave que el feedback entregado por los evaluadores debe ser altamente preciso para que ayude a generar una mejor propuesta en la siguiente convocatoria.

FUNCIONARIOS CNCA – Se valora la propuesta entre los participantes, aunque existe acuerdo que no se debe eliminar la instancia de reclamos, ya que es un derecho de cada postulante y no se puede eliminar.

Propuesta 1a Seguimiento

T9



FIRMAR
CONVENIO

A la hora de firmar el convenio se propone incluir los hitos de seguimiento de la ejecución del proyecto, que sean complementarios a la rendición financiera. Estos hitos deberán ser 1 ó 2 actividades verificables que constituyan componentes esenciales del proyecto.



FIRMAR
CONVENIO

Idem.



EJECUTAR
PROYECTO

Una vez firmado el convenio, el beneficiario iniciará la ejecución del proyecto, el que deberá estar completamente ejecutado y rendido antes de firmar un nuevo convenio Fondart.



SEGUIMIENTO
DEL PROYECTO

La Dirección Regional asignará a un funcionario para realizar el seguimiento del proyecto en base a los hitos de seguimiento establecidos en el acuerdo. Este funcionario deberá verificar en terreno. Se propone realizar una plataforma de seguimiento pública.



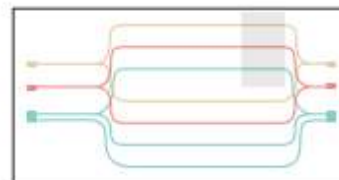
GENERAR
INFORME

Al finalizar la ejecución del proyecto, el beneficiario deberá elaborar un informe final del proyecto que incluya no solo la rendición financiera de éste, sino también una evaluación de sus resultados. Se tendrá una plantilla simple para realizar el informe.



REVISAR
INFORME

La Dirección Regional deberá revisar y aprobar el informe antes de proceder al cierre del proyecto.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Existe acuerdo entre los participantes que la negociación de los hitos de seguimiento es una muy buena iniciativa. Ayuda el trabajo de ejecución de los proyectos beneficiados ya que da opciones para definir los hitos a supervisar y además permite al Consejo hacer un trabajo de seguimiento que va más allá de la revisión administrativa.

Para algunos participantes esta iniciativa podría traer más carga laboral a las direcciones regionales, por lo cual proponen que se cree un área especializada para efectuar esta labor.

La única duda que deja esta propuesta es si los hitos una vez ya definidos se pueden cambiar debido a cambios en los proyectos.

FUNCIONARIOS CNCA – La propuesta de seguimiento no resulta del todo novedosa para los participantes ya que en la actualidad, declaran, ya se está efectuando seguimiento a los proyectos beneficiados. Seguimiento que va más allá de lo administrativo.

Se rescata la negociación de los hitos y se destaca que es una muy buena idea a implementar.

Respecto de generar un informe que recoja no sólo los aspectos financieros del proyecto sino también una evaluación de los resultados, se señala que eso ya se está implementando en la actualidad, gracias a la nueva plataforma diseñada para ello.

En relación a una plataforma web de seguimiento, se reconoce que hay que tener cuidado con que el instrumento quede bien desarrollado, de manera que el usuario (beneficiario) se sienta cómodo con la plataforma y sepa usarla. Administrativamente habría que corroborar que hay presupuesto para desarrollar e implementar esa plataforma.

Finalmente se señala que el seguimiento debe hacerlo la dirección regional pero que debería ser apoyado por el nivel central. Se reconoce que el nivel nacional también debe involucrarse en la instancia de seguimiento de proyectos.

Propuesta 1a Postulación

T10



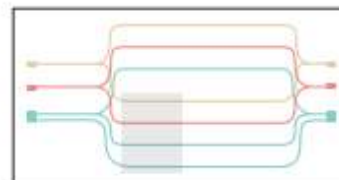
INVITAR
JURADOS

En paralelo al proceso de selección de evaluadores, el CNCA deberá crear un listado de personas por lenguaje artístico que posean la trayectoria y prestigio necesario para conformar el jurado. Se invitará personas hasta completar la cantidad requerida para constituir los jurados según lenguaje artístico.



RECIBIR
INVITACIÓN

El jurado recibe invitación.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – No existe acuerdo entre los participantes sobre la instancia de jurados en la propuesta. Para algunos es un avance respecto lo que hay hoy y se valora como una alternativa positiva. Para otros la instancia de jurados no aparece necesaria y se plantea eliminarla.

Para el grupo de participantes que apoya la idea de establecer jurados, se señala que es clave que las personas que integren este jurado sean de vasta experiencia y altamente reconocidos, ya que es en esos puntos donde se juega la legitimidad de su evaluación.

Por otro lado, para otro grupo de participantes el jurado es una instancia que resta importancia al grupo de evaluadores y que no se le encuentra necesidad de existencia, por ello se propone que las personas que integrarían este jurado deberían pasar al grupo de evaluadores y así también se le subiría el nivel de legitimidad a la evaluación realizada por esta comisión.

FUNCIONARIOS CNCA – Existe acuerdo entre los participantes que esta instancia es algo beneficioso para el proceso y que debería existir. Existe acuerdo en aceptar la propuesta.

Propuesta 1a Postulación

T11



DIFUNDIR LLAMADOS A CONCURSOS

La difusión deberá realizarse a nivel regional, y complementado por una difusión a nivel nacional. Se repetirá 3 veces al año, al inicio del periodo de postulación. Los soportes serán: medios regionales, redes sociales y el sitio web de Fondart.



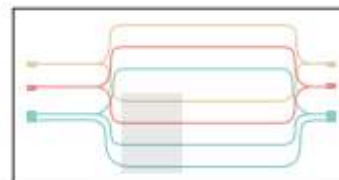
SE INFORMA

Los medios para que el postulante se informe serán: sitio web Fondart, redes sociales, medios, call center y manual del postulante.



POSTULAR

Se mantendrá el sistema actual de postulación: plataforma en línea o formulario impreso. Se rediseñará el formulario para que sea más amigable y comprensible y se reducirá la exigencia de documentos obligatorios. El postulante se autoclasificará en lenguaje artístico y actividad e indicará su prioridad.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – No existe total acuerdo entre los participantes respecto a establecer diferencias en los procesos de postulación según sea un fondo de mayor o menor monto.

Algunos participantes sostienen que las exigencias deberían ser para todos igual porque de todas formas son recursos del Estado. Son reacios a aceptar la diferencias de requisitos según si participan en un fondo con más recursos o con menos.

Por otro lado, para otros participantes la idea de simplificar postulaciones a fondos de menor envergadura parece una buena solución con el fin de simplificar y agilizar el proceso. Además se comprende que en un fondo de mayor tamaño se exija más y por ello valoran la propuesta de establecer criterios diferenciados.

FUNCIONARIOS CNCA – Hay consenso en que si el fondo es mas grande debe haber mayores exigencias y mas documentos de por medio.

Propuesta 1a Selección

T12



PRE SELECCIONAR

La ponderación del puntaje asignado por cada evaluador determinará el puntaje final del proyecto. Se realizará un ranking de los proyectos por lenguaje artístico y se irá seleccionando de mayor a menor puntaje hasta agotar el presupuesto.



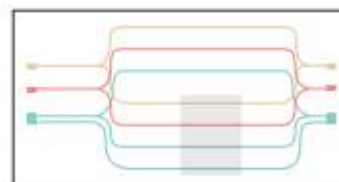
EVALUAR CALIDAD E IMPACTO

Se conformará un jurado nacional por cada lenguaje artístico de la convocatoria. Este estará integrado por 5 personas que tengan una trayectoria destacada en el respectivo lenguaje y una visión multidisciplinar de sus actividades. Cada jurado se reunirá en una sesión presencial en la que evaluará la calidad de los proyectos. El jurado tendrá plena libertad para discutir y evaluar la calidad de cada proyecto preseleccionado.



SELECCIONAR

Tras realizar la evaluación de calidad, el jurado seleccionará los proyectos con mayor calidad hasta completar el monto de recursos asignados. El jurado podrá no distribuir la totalidad de los recursos y se podrán reasignar los fondos remanentes a otros lenguajes. El jurado deberá justificar las razones por las cuales eligió cada proyecto, pero no emitirá opinión respecto de los no seleccionados.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – No existe total acuerdo sobre esta instancia. Existen visiones encontradas sobre la pertinencia de establecer un jurado, ya que para algunos es una propuesta que favorece una mejor evaluación y para otros es una instancia que debería ser eliminada.

Como se ha señalado anteriormente, para algunos participantes la instancia de jurados debe ser eliminada ya que resta importancia a la etapa de evaluación previa y además el hecho que no sea apelable genera desconfianzas.

No obstante, para otros participantes el hecho que en esta propuesta la instancia de jurado es únicamente para montos grandes es aceptable, ya que señalan que es "lógico" que al ser un fondo de mayor tamaño tenga mayores evaluaciones de los proyectos. De esta manera, para ellos la instancia de jurados sólo es entendida en función de la entrega de montos de gran tamaño.

Por otro lado, independiente si se está a favor de la instancia de jurados o no, existe acuerdo entre los participantes en que el jurado sea inapelable es un error. Para los participantes el jurado debe si o si entregar justificaciones de su evaluación, ya sea a postulantes ganadores como a los que no y además debe ser una instancia a la cual se pueda apelar.

FUNCIONARIOS CNCA – No existe acuerdo sobre este punto. El principal punto en discusión es la instancia de feedback del jurado y la posibilidad de apelación a su decisión.

Para algunos, el jurado debe entregar razones de su evaluación a todos los postulantes y además debe ser una instancia a la que se pueda apelar.

Sin embargo para otros el jurado tiene potestad para no informar las razones de su evaluación y además se reconoce que legalmente no está obligado a ser una instancia a la que se pueda apelar. Se dan ejemplos de proyectos en arquitectura que funcionan con un jurado inapelable.

Propuesta 1a Selección

T13



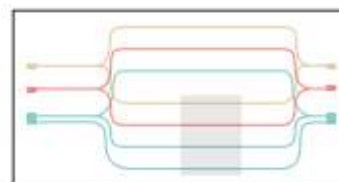
RECIBIR
RESULTADOS

El CNCA informará del resultado de la etapa de evaluación de calidad y selección a cada uno de los postulantes preseleccionados y difundirá los resultados a través de su sitio web y de medios nacionales.



DIFUNDIR
RESULTADOS

No existirá instancia de reclamación de la evaluación técnica. Se entregará a los no seleccionados un informe de la evaluación recibida junto con un detalle de las debilidades del proyecto.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – En términos generales se acepta la propuesta pero sólo existe discordancia respecto a la posibilidad de apelar a la evaluación técnica entregada.

Para algunos participantes es clave que se pueda apelar a la decisión de los evaluadores y por ello consideran un error que no se pueda reclamar en esta instancia.

Para otro lado, un grupo de participantes reconoce que la propuesta suena novedosa y en honor a la agilidad del proceso aceptan la no posibilidad de apelación.

FUNCIONARIOS CNCA – Existe acuerdo en aceptar la propuesta aunque nuevamente se señala que no se puede eliminar la instancia de reclamación, ya que legalmente es exigible y el Consejo estaría obligado a mantener esta instancia.

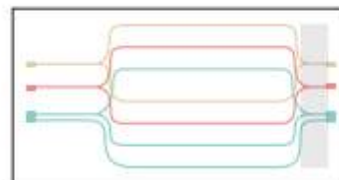
Propuesta 1 Evaluación

T14



EVALUAR IMPACTO

Se buscará medir el logro de los propósitos y objetivos planificados para el cuatrienio y servir de insumo esencial para la nueva planificación cuatrienal. Se propone que esta evaluación de impacto se desarrolle al finalizar el segundo período de ejecución de proyectos del cuatrienio correspondiente y antes de que se inicie el proceso de planificación del nuevo cuatrienio.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Existe total acuerdo entre los participantes en aceptar la propuesta. Se reconoce la instancia de evaluación sean todo el proceso como algo valioso y altamente necesario, por lo que consideran que si o si se debe lograr implementar esta instancia.

Sin embargo, para un grupo de participantes la duda está en las personas que participarán de esta evaluación, ya que consideran que debe ser una actividad abierta a todos los actores partícipes del proceso del Fondart y no únicamente a funcionarios del Consejo. Por ello, si bien consideran la propuesta como novedosa y necesaria recalcan que debe ser una instancia altamente participativa y que recoja las visiones de un amplio espectro de participantes.

FUNCIONARIOS CNCA – Hay consenso en la necesidad de contar con una instancia de evaluación del ciclo de cuatro años para establecer lineamientos y una nueva planificación. Se considera que esto es fundamental y debiera ser lo primero a cambiar.

Propuesta 2 | T1

Planificación



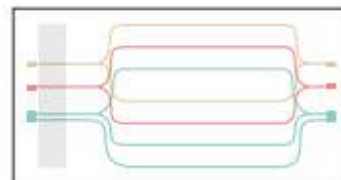
DEFINIR

En una primera etapa se deberá definir a nivel nacional los siguientes ámbitos: prioridades nacionales para el cuatrienio, actividades y lenguajes artísticos y ámbitos culturales, criterios de evaluación y selección, calendario de implementación del concurso. Posteriormente, se deberá desarrollar definir las prioridades regionales y los criterios regionales para incorporar en la evaluación de proyectos.



DISEÑAR

Se deberán diseñar los instrumentos operativos que se utilizarán durante el cuatrienio. Los instrumentos corresponden a las bases por línea de concursabilidad, plataforma tecnológica, formulario de postulación y manuales para los distintos usuarios.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Se considera positiva la planificación cuatrienal porque soluciona el problema de los constantes cambios a que se ven enfrentados los postulantes, haciendo la precisión de que es un período de tiempo razonable en el sentido que permite estabilidad y que sin embargo no conlleva problemas de rigidez que eventualmente podrían traer propuestas para más de un año.

Uno de los aspectos que más se valora entre los participantes es la estabilidad en las bases de concurso que puedan existir, ya que conocer las “reglas” por las cuales se regirá el concurso es algo clave para ellos.

Sin embargo, existen dos puntos que generan dudas entre los participantes. En primer lugar, no existe total acuerdo con la idea que el período sea cuatrienal y que coincida con los períodos de gobierno. El temor es que el concurso se tñia demasiado con los colores políticos del gobierno de turno y que cada 4 años el cambio en el concurso sea demasiado grande.

El otro punto que generó dudas fue el presupuesto disponible para cada año. Desde los participantes se genera la duda de cómo se definirán los presupuestos para cada año del proceso, ya que los montos y prioridades país pueden cambiar año a año, haciendo que la planificación cuatrienal pueda tener modificaciones por falta de montos.

FUNCIONARIOS CNCA – Están de acuerdo con que la planificación sea cada 4 años, sin embargo esbozan algunas dudas respecto a la implementación de esta propuesta:

- Señalan que idealmente la planificación cada 4 años debe estar definida en una ley, ya que de esa forma se asegura que se mantenga en el tiempo y no dependa de cada gobierno.
- Se debe asegurar que las bases tengan cierta flexibilidad ya que cada año pueden tener algunas modificaciones.
- Finalmente, señalan que es importante mantener cierta flexibilidad en la planificación ya que las disciplinas artísticas son variables y es ideal que Fondart esté atento a los cambios producidos en ellas, permitiendo adaptarse a las tendencias imperantes.

Propuesta 2 Diseño

T2



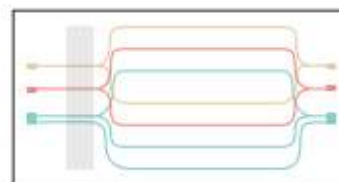
AJUSTAR

En la etapa de diseño se realizarán ajustes menores a los instrumentos operativos diseñados para el cuatrienio, en especial, la actualización de los montos presupuestarios disponibles y mejoras específicas a los instrumentos.



DISEÑAR LLAMADOS A CONCURSOS

Se deberá diseñar la estrategia de difusión de la convocatoria y los soportes de difusión. Los soportes a nivel nacional serán medios, redes sociales, sitio web, y soportes a nivel regional que recojan las prioridades y particularidades que tendrá la convocatoria en cada región.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Existe acuerdo entre los participantes que es importante mantener cierta flexibilidad en la planificación para efectuar ajustes al concurso cada año. Sin embargo, para algunos no sólo se trata de ajustar el proceso sino quiénes son las personas que participan en la definición de esos ajustes. Se señala que debería ser una instancia participativa de trabajo, donde participen representantes del gobierno, del consejo y por sobre todo de la sociedad civil.

Finalmente, existe acuerdo que uno de los aspectos centrales de esta etapa es definir el perfil de postulante que el Fondo quiere beneficiar, ya que hasta el momento se carece de una definición clara.

FUNCIONARIOS CNCA – Se valora la posibilidad de efectuar cambios año a año pero nuevamente se destaca el problema del presupuesto, la duda que se genera es sobre cómo se definirán los montos de cada año si la planificación es cuatrienal. Existe acuerdo entre los participantes que salvando el problema de la definición del presupuesto, la propuesta aparece altamente valorada.

Un punto que genera discusión es la capacidad técnica y humana de llevar un proceso como este. Para algunos establecer tres periodos de postulación es inviable ya que actualmente en cada región sólo hay una persona que se encarga de todo el proceso: gestión de postulantes, administración y resolución. De esta manera, se considera que de funcionar esta propuesta se debería incorporar más personas al proceso.



**DIFUNDIR
POSTULACIÓN
DE EVALUADORES**

Se difundirá la postulación para ser evaluador. La labor de los evaluadores será anual.



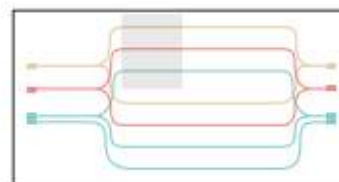
POSTULAR

Se propone que los evaluadores postulen para asumir este rol a través de un formulario habilitado en la plataforma del concurso. Deberán indicar su trayectoria y experiencia, señalando en qué tipo de modalidad artística, lenguaje artístico y región se ha desarrollado.



**SELECCIONAR
EVALUADORES**

El CNCA seleccionará un conjunto de evaluadores adecuado y suficiente para poder desarrollar el proceso de evaluación de los 15 fondos regionales en sus diversas modalidades. Dado que la evaluación técnica no es presencial se podrán seleccionar evaluadores de las diversas regiones o del extranjero.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Hay total acuerdo que democratizar el proceso de selección de los evaluadores es algo muy positivo. Además se destaca que el hecho de que cada evaluador postule y junto a ello se auto clasifique es algo positivo y que podría ayudar bastante a mejorar el perfil de evaluadores.

Sin embargo, para algunos participantes el problema no es que los evaluadores postulen sino quién va ser el encargado de seleccionar a los mejores para el proceso. Para ello se propone el apoyo de una institución externa, una universidad, que permita dar mayor legitimidad a esta instancia. Para algunos participantes, una universidad podría ser la encargada de seleccionar al staff de evaluadores.

Algunos de los criterios que se deben tener en cuenta al momento de seleccionar evaluadores son: CV o portafolio (es ideal que el evaluador sea de experiencia), buena redacción (expresión escrita) y que asegure la participación en el proceso por el tiempo que sea necesario. Además para algunos participantes es ideal que los evaluadores pasen por una entrevista de selección, que permitiría conocerlos mejor y tomar una mejor decisión.

Finalmente, uno de los problemas que le ven a esta instancia es que los evaluadores deban completar el formulario de postulación año a año, ya que eso es engorroso y tedioso. Para ello se propone que exista una plataforma con la información de cada evaluador, pero que sólo se complete una vez.

Además, se señala en lo relativo a que haya un evaluador que no sea de la región que incluso sería positivo porque se disminuyen las posibilidades de amiguismos. En contrapartida estaría el problema de que no evalúe según las necesidades propias de la región. Otros sostienen que debería haber un comité de evaluadores mixtos, con evaluadores de la región y evaluadores de impacto nacional, para evitar por un lado los amiguismos y por otro para que den una mirada más “fresca”.

Finalmente, algunos hacen la precisión de que no debe haber evaluadores externos al país, porque no considera muchos factores nacionales o locales en la evaluación.

FUNCIONARIOS CNCA – No existe total acuerdo sobre los beneficios de esta instancia. Para un grupo de postulantes, el proceso de postulación de evaluadores es altamente valorado y se considera una buena medida para asegurar un staff de calidad de evaluadores. Además se considera una buena iniciativa que el Consejo cuente con un grupo de evaluadores contratados para tal efecto.

Sin embargo, para el otro grupo de participantes esta instancia no tendría buenos resultados, en gran medida ya que este año se generó un proceso similar y no resultó. El principal problema que ven es la calidad de evaluadores que participan del proceso, lamentablemente consideran que los evaluadores que acceden a esta instancia no están del todo calificados para efectuar la labor encomendada. Desde su perspectiva, los evaluadores de mayor experiencia y calidad no quieren participar de procesos de selección, sino que más bien prefieren ser invitados. Por lo cual el Consejo debería tener la posibilidad de invitar a evaluadores a participar.



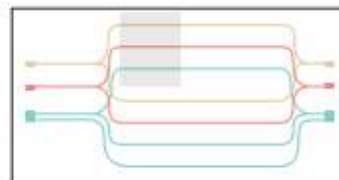
CAPACITARSE

El evaluador se capacitará de acuerdo a los criterios del CNCA.



CAPACITAR EVALUADORES

Se propone desarrollar un proceso de capacitación de los evaluadores seleccionados a través de información enviada vía correo a los evaluadores y una posterior instancia de capacitación desarrollada por las diversas Direcciones Regionales basadas en el análisis de casos y buenas prácticas.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Existe acuerdo entre los participantes que la instancia de capacitación es algo positivo y que ayuda al proceso, pues muchas veces no saben de qué manera tienen que evaluar o cómo se entienden ciertos ítems, entonces van decidiendo sobre la marcha. Por lo mismo, es una manera de asegurarse de que haya una evaluación más uniforme y según los criterios del Consejo. Sin embargo se generan algunas dudas sobre esta instancia:

- En primer lugar, para algunos la instancia de capacitación no se debe entender como la posibilidad de aunar criterios, ya que de esta forma se generaría una cierta estandarización en las evaluaciones y se perdería la riqueza de cada visión de los evaluadores.
- En segundo lugar, existe acuerdo en que los evaluadores de por sí ya están sobrecargados con labores para Fondart por lo que la capacitación debería ser una instancia que no implique una mayor sobre carga de trabajo. Se debe planificar de tal forma que el evaluador no tenga que destinar demasiado tiempo.
- Además, se menciona que con la instancia de jurados puede que los evaluadores pierden importancia y se deba efectuar la capacitación.
- Por último, se destaca que la mejor forma de capacitar a los evaluadores es la revisión de casos prácticos de procesos pasados, así se ayuda realmente a obtener una mejor evaluación.

Por estas dudas, no existe total acuerdo entre los participantes si estas instancias de capacitación deben ser obligatorias u opcionales.

FUNCIONARIOS CNCA – Existe acuerdo que las capacitaciones son una instancia necesaria y que ayuda el proceso, sin embargo le ven problemas de implementación.

Actualmente sólo se puede efectuar una jornada de capacitación, por lo cual ven con recelo que se puedan generar más jornadas, ya que no hay capacidad humana para efectuarlas. Además se señala que con el monto de la remuneración actual a evaluadores difícilmente estas jornadas pueden ser obligatorias, ya que se ven como un sacrificio de tiempo no acorde al pago.

Además, se hace hincapié a que no solo considerar capacitación de "buenas" prácticas o los casos de éxito, sino que también hablar de "casos de no éxito".

Finalmente, para algunos participantes se considera que estas instancias son mejor recibidas por evaluadores jóvenes y primerizos, por lo cual se podrían enfocar principalmente en ellos. postulación es inviable ya que actualmente en cada región sólo hay una persona que se encarga de todo el proceso: gestión de postulantes, administración y resolución. De esta manera, se considera que de funcionar esta propuesta se debería incorporar más personas al proceso.



DIFUNDIR
LLAMADOS A
CONCURSOS

La difusión deberá realizarse a nivel regional, y complementarse con una difusión a nivel nacional. Los soportes son medios regionales, redes sociales y el sitio web de Fondart.



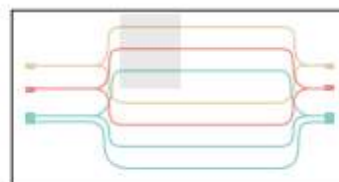
SE INFORMA

Los medios que tendrá el postulante para informarse son: sitio web Fondart, redes sociales, medios, call center y el manual del postulante.



POSTULAR

El postulante deberá elegir i) la modalidad o actividad artística a la cual corresponde su proyecto; ii) indicar a cuál(es) lenguaje(s) artístico(s) corresponde su proyecto; y iii) indicar si su proyecto corresponde a un ámbito cultural específico o corresponde a un ámbito general. Preliminarmente, se propone mantener las modalidades, lenguajes y ámbitos existentes. Además, el postulante deberá proponer hitos de seguimiento para su proyecto.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Existe acuerdo entre los participantes que la difusión del concurso es algo clave, ya que no todos tienen acceso a los mismos medios de comunicación. Se destaca que para postulantes antiguos la información de apertura de concurso generalmente llega con facilidad pero para postulantes nuevos es importante disponer de más y diversos medios de comunicación. Respecto a los medios de difusión se sugiere que se podría dar énfasis a los medios regionales.

Se menciona que debiese haber una ayuda presencial para postulantes, puesto a que hay un público y áreas donde se debería hacer una capacitación para efectuar una buena postulación. Este rol actualmente lo hace informalmente el encargado de área, pero algunos indican que debe haber alguien establecido que cumpla con esa labor. Hay consenso en que la utilización del Call Center para difundir no sirve, pues generalmente este no tiene idea de las bases y la información que dan no coincide.

Sobre la postulación, se considera positivo que la entrada sea por actividad y que sea seguida de una evaluación interdisciplinaria, pues se estima que esto último enriquecería la discusión y disminuiría las posibilidades de amiguismo. Esto siempre con el contrapunto de que se mantengan las particularidades de cada lenguaje. De todas maneras, infraestructura cultural genera ruido para bajar en algún lenguaje artístico.

Se manifiesta que para las generaciones más jóvenes, que tienden a ser más multidisciplinares, esta propuesta facilita el proceso de postulación y representa mejor sus proyectos que son más complejos. A su vez, se señala que más que generacional, la interdisciplinariedad es propia de las artes. Se plantea la duda sobre los proyectos que tienen muchos lenguajes, y que podrían marcar todos o ninguno. Se sugiere incluir una línea para artes o áreas integradas. Si bien se considera positiva la elección de los lenguajes y modalidades, se estima que debería haber más modalidades.

Por otro lado, y dado que se valora que esta sea una propuesta altamente regionalista, surge la duda de cómo se distribuyen los fondos por regiones, es decir cuánto monto disponible habrá por región.

FUNCIONARIOS CNCA – No hay gran consenso con respecto a la entrada por actividad. Se estima que algunas modalidades, tales como Investigación, las disciplinas podrían juntarse, pero que hay algunas que no pueden ser evaluadas juntas. El problema es causado al tener el mismo jurado -significando que no se tendrá un jurado específico para todas las disciplinas- evaluando a disciplinas distintas. Algunos lo consideran un retroceso, pues hace cuatro años era así, y hacen una buena evaluación de las líneas actuales. En el caso de que se entre por actividad, se sugiere que haya un cuoteo específico, es decir, que cada área debería tener su cuota y así asegurar que no se están peleando las platas entre distintas disciplinas. Por otro lado, se utiliza el ejemplo de “frances hors les muir” el cual es un espacio de consultoría para tener información sobre cada área.

Por el lado de la admisibilidad, se propone tener una plataforma inteligente que regule la admisibilidad.



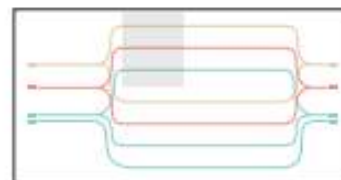
INVITAR
JURADOS

En paralelo al proceso de selección de evaluadores, el CNCA deberá confeccionar un listado de personas por modalidad o actividad artística que posean la trayectoria y prestigio necesario para conformar el jurado. Se procederá a invitar a estas personas hasta completar la cantidad requerida para constituir los 15 jurados regionales



RECIBIR
INVITACIÓN

Los jurados recibirán la invitación del CNCA.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Hay consenso en que la instancia de jurado se justifica en la medida que sea de un perfil altamente calificado y respetado. Se duda sobre los criterios para realizar la selección de jurado y en qué sentido se es destacado. Algunos sugieren que para el llamado a jurados se considera que cada sector debería plantear criterios para su elección porque así se recogen mejor los intereses de los sectores y hay más certeza de los criterios que se utilizarán. Por otro lado, al ser este fondo más interdisciplinario, se pone la precaución de que no se pierda el enfoque propio de cada disciplina.

Por otro lado, se cuestiona que exista jurado, ya que les resta importancia a los evaluadores. Sería ideal que el jurado sea parte de la comisión de evaluación. Se plantea eliminar la instancia de jurados y que las personas seleccionadas para esa instancia sean traspasadas al grupo de evaluadores.

FUNCIONARIOS CNCA – Existe acuerdo entre los participantes de que esta instancia es algo beneficioso para el proceso y que debería existir. Existe acuerdo en aceptar la propuesta y se hace mención de que es similar al procedimiento actual.



**EVALUAR
ADMISIBILIDAD**

El control de admisibilidad será realizado por funcionarios del CNCA y su resultado será informado inmediatamente a los postulantes.



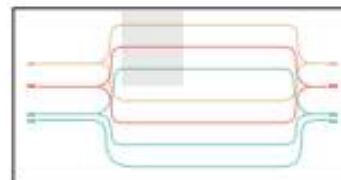
**RECLAMAR
ADMISIBILIDAD**

Los postulantes cuyos proyectos hayan sido declarados inadmisibles podrán reclamar ante el CNCA dentro de un breve plazo y deberá ser resuelto por el CNCA a la brevedad.



**RESOLVER RECLAMOS
DE ADMISIBILIDAD**

El proceso de reclamación de admisibilidad deberá estar completamente resuelto antes de iniciarse la etapa de selección.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – No existe total acuerdo entre los participantes que exista una instancia de admisibilidad simplificada. Para algunos se valora que este proceso sea más ágil y que sobre todo para montos menores la exigencia de documentos sea menor. No obstante, para algunos simplificar esta etapa podría traer problemas futuros, ya que podría prestar para abusos de los postulantes ya que no presentarían todos los documentos necesarios. Para los participantes que defienden esta idea, existen documentos que si o si se deben presentar por lo cual es difícil simplificar una etapa de admisibilidad exigiendo menos documentación.

Sin importante la discusión antes descrita, para todos los participantes se destaca que la etapa de admisibilidad sea resulta antes del proceso de evaluación y que los postulantes sepan las razones por la cual quedaron fuera de proceso. Además, se valora que haya la posibilidad de reclamar en la etapa de admisibilidad.

FUNCIONARIOS CNCA – Existe acuerdo que la etapa de admisibilidad debe de estar resulta antes de la etapa de evaluación, sin embargo existen dudas sobre la real capacidad del Consejo de cumplir con la propuesta.

Actualmente la realidad de las direcciones regionales es variada y hay algunas que podrían cumplir con los tiempos y otras que no. De hecho, se destaca en su mayoría no podrían.

Por todo esto, se considera una buena instancia para mejorar esta etapa, pero actualmente lo ven difícil de cumplir.

Propuesta 2 Anual Selección

T8



ASIGNAR EVALUADORES

Cada Dirección Regional asignará cada proyecto admisible a tres evaluadores, uno de la propia Dirección Regional y dos externos, escogidos del listado de evaluadores seleccionados por el CNCA. Un software permitirá seleccionar a los evaluadores más adecuados de acuerdo a las características del proyecto (modalidad y lenguaje artístico) y la región en que se ejecutará.



EVALUACIÓN TÉCNICA

Cada proyecto será evaluado por tres evaluadores distintos de acuerdo a una misma rúbrica de evaluación técnica. Existirá una rúbrica específica para cada modalidad o actividad artística contemplada en la planificación cuatrienal.



PRE SELECCIONAR

La evaluación técnica se realizará en forma remota a través de la plataforma del concurso. La ponderación de los puntajes otorgados por cada evaluador determinará el puntaje final del proyecto. Cada Dirección Regional elaborará un ranking para cada modalidad o actividad, preseleccionando el porcentaje superior definido en las bases de cada uno de los lenguajes artísticos. Existirá un puntaje mínimo de corte establecido en las bases.



DIFUNDIR RESULTADOS PRE SELECCIÓN

Cada Dirección Regional comunicará los resultados de la preselección a cada uno de los postulantes correspondientes a su región. También se difundirán los resultados a través de medios regionales y del sitio web del concurso.



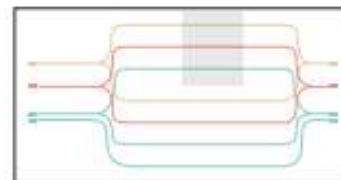
RECLAMAR EVALUACIÓN TÉCNICA

Los postulantes no preseleccionados podrán reclamar fundadamente, en un breve plazo, la evaluación técnica obtenida, lo que deberá ser resuelto a la brevedad por el CNCA.



RESOLVER RECLAMOS

En caso de existir reclamaciones acogidas que impliquen un mayor puntaje, la respectiva Dirección Regional deberá actualizar el ranking y listado de proyectos preseleccionados agregando dichos proyectos y comunicando de las modificaciones producidas en la preselección a los respectivos interesados.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Se cuestiona la rigidez de una rúbrica, además del hecho de que la rúbrica sea por actividad tiene como contrapartida el peligro de quitar especificidad a los distintos sectores artísticos y es importante recoger eso porque muchos sectores no son comparables con otros en ciertos ítems.

En algunos casos, se reitera que no debería haber funcionarios internos del consejo en los comités de evaluación, pero en otros se valora porque recoge las políticas del consejo.

No hay consenso sobre la evaluación remota, pues se cuestiona que desaparezca la instancia colectiva y su riqueza en la discusión, y que la evaluación rigidice los criterios de evaluación. Sin embargo, dada la existencia de jurado, en esta propuesta se acepta de mejor manera la posibilidad de la evaluación remota. Además, se plantea que sería una buena medida pues la etapa de los evaluadores necesita mayor agilidad y por ser una parte más técnica que no requiere tanta discusión. Sobre las reuniones colectivas, se propone hacer sesiones por Skype para algunos casos cuando sea solicitado por los evaluadores en caso de tener dudas.

Si bien algunos valoran positivamente la apelación de la evaluación y se precisa que esta segunda instancia debiese contemplar otro grupo de evaluadores al que evaluó inicialmente el proyecto apelado, otros consideran que será engorroso. Se indica que tomará mucho tiempo y que una alta cantidad de postulantes reclamarán para ir a jurado. Se podría tener ciertos puntos, acotados, para reclamar.

Finalmente, sobre el jurado, hace ruido el hecho de que no tome en cuenta el puntaje de los evaluadores. El miedo es que los circuitos artísticos son muy chicos, entonces se va a saber quién gana y quién no, quién evalúa y quién es jurado. Y con eso también se da la posibilidad de hacer lobby para tener más opción de ser seleccionado. Algunos consideran que se podría quitar el jurado y esas personas se sumen a la terna de evaluadores y que solo exista una instancia de evaluación.

FUNCIONARIOS CNCA – Se menciona que debería haber cuoteo y en ese caso por discriminación positiva para las disciplinas. En ese caso, hace ruido que la entrada sea por actividad y no por disciplina.

Por el lado administrativo, se considera que la resolución de reclamos sería compleja de realizar en un corto periodo de tiempo. Para resolver los reclamos habría que sacar una Resolución, y en ese caso involucrar al Departamento Jurídico. Además se considera el factor de que muchos postulantes querrán reclamar para pasar al jurado.



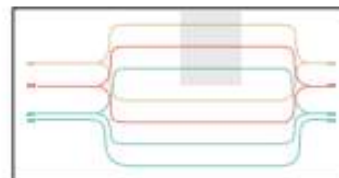
EVALUAR CALIDAD
E IMPACTO

En cada región se constituirá un jurado de 5 ó 7 personas con una destacada trayectoria artística y cultural, y que posean una mirada transversal del ámbito cultural (no es requisito tener experiencia en la región). Deberán evaluar la calidad de los proyectos en una sesión presencial. No existirá una rúbrica ni estarán condicionados por el puntaje asignado previamente en la evaluación técnica. El jurado tendrá plena libertad para discutir y evaluar cada proyecto preseleccionado.



SELECCIONAR

Una vez realizada la evaluación, el jurado regional seleccionará los proyectos que tengan una mayor calidad hasta completar el monto de recursos asignados para distribuir que haya definido el CNCA para cada modalidad o actividad artística. No existirán cupos predefinidos para cada lenguaje artístico. Además, el jurado podrá no distribuir la totalidad de los recursos asignados a una determinada modalidad o área artística en caso que estime que no existen suficientes proyectos de calidad.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Nuevamente, se cuestiona que no haya cuoteo por lenguaje pues ocurre que hay lenguajes que no son comparables con otros. Además, se considera que se debe dar ciertas garantías para algunas áreas, sobre todo las más emergentes o que son menos consideradas. Sin embargo, se menciona que si se realizan evaluación específicas para cada área, el cuoteo no es totalmente necesario.

Se considera como un problema que la modalidad esté por sobre el lenguaje en la evaluación. Los postulantes exigen ser evaluados por alguien del mismo lenguaje. Por lo mismo, se sugiere asegurar participantes de cada lenguaje en el jurado.

Se plantea que podría haber un sistema de jurados estables pero con alternancias de cambio cada cierto periodo, y así dar estabilidad pero a la vez renovación de criterios.

Cabe mencionar que aquellos que estuvieron de acuerdo en eliminar la instancia de jurado no opinaron en esta etapa.

FUNCIONARIOS CNCA – Se hace hincapié en que es fundamental que estén todos los proyectos resueltos antes de la sesión del jurado. Además, se menciona que sería una buena solución el que no haya reclamos del veredicto del jurado, pero es complejo no recibir feedback dado que los emergentes se ven perjudicados.



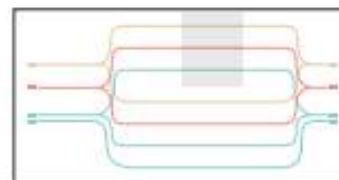
RECIBIR
RESULTADOS

Los postulantes reciben los resultados.
No procederá reclamo alguno en contra
de la selección realizada por el jurado.



DIFUNDIR
RESULTADOS

El CNCA informará del resultado de la
etapa de evaluación de calidad y
selección a cada uno de los postulantes
preseleccionados y difundirá los
resultados a través de su sitio web y de
medios nacionales.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – No hay consenso sobre el hecho de que no se pueda apelar a la selección realizada por los jurados. Algunos sostienen que siempre y cuando sean de muy reconocida trayectoria se podría considerar la posibilidad de que no haya doble instancia en esta etapa. Se cree que eliminar la posibilidad de reclamar generará desconfianza del proceso.

En algunos casos se entiende que en función de la agilidad del proceso y del nivel del jurado no apelar a la selección del jurado es algo positivo.

FUNCIONARIOS CNCA – Existe acuerdo en aceptar la propuesta aunque se señala que no se puede eliminar la instancia de reclamación, ya que legalmente es exigible y el Consejo estaría obligado a mantener esta instancia.



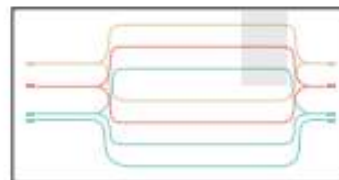
**AJUSTAR HITOS
DE SEGUIMIENTO**

En esta etapa se revisarán los hitos de seguimiento propuestos por el postulante y se ajustarán de común acuerdo para ser incorporados en el convenio. Estos hitos deberán ser una o dos actividades verificables que constituyan componentes esenciales del proyecto.



**AJUSTAR HITOS
DE SEGUIMIENTO**

Idem.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Se valora positivamente el seguimiento a partir de hitos propuestos por el postulante y ajustados por ambos. Sin embargo, algunos plantean que debería ser el jurado quien define los hitos. Se sugiere buscar hitos más de fondo de los proyectos.

FUNCIONARIOS CNCA – Parece buena propuesta la de definir hitos o actividades verificables y ajustarlas con personal de la dirección regional, sin embargo hay que pensar en el capital humano de las direcciones.



**FIRMAR
CONVENIO**

Se firmará el convenio entre la Dirección Regional y el beneficiario.



**FIRMAR
CONVENIO**

Ídem.



**EJECUTAR
PROYECTO**

Una vez firmado el convenio, el beneficiario iniciará la ejecución del proyecto, el que deberá estar completamente ejecutado y rendido antes de firmar un nuevo convenio Fondart.



**SUPERVISAR
HITOS**

La Dirección Regional asignará a un funcionario para realizar el seguimiento del proyecto en base a los hitos de seguimiento establecidos en el acuerdo. Este funcionario deberá verificar en terreno. Existirá un módulo de seguimiento en la plataforma del concurso que permitirá gestionar este proceso y será de acceso público.



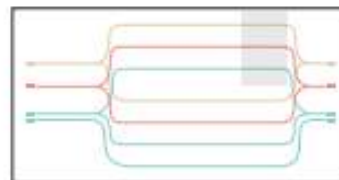
**GENERAR
INFORME**

Al finalizar la ejecución del proyecto, el beneficiario deberá elaborar un informe final del proyecto que incluya no solo la rendición financiera de éste, sino que también una evaluación de sus resultados.



**REVISAR
INFORME**

La Dirección Regional deberá revisar y aprobar este informe antes de proceder al cierre del proyecto.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Se acepta la propuesta y se valora que la rendición de resultados no sea solo de cuestiones financieras.

FUNCIONARIOS CNCA – Se acepta la propuesta de hitos y se propone que, además de la persona de la dirección regional, la persona de seguimiento debe ser alguien del nivel nacional.

Propuesta 2 Ventanilla Postulación | T13



DIFUNDIR LLAMADOS A CONCURSOS

Dado que esta es una modalidad de ventanilla abierta, existirá un permanente proceso de difusión de esta modalidad a nivel nacional y regional.



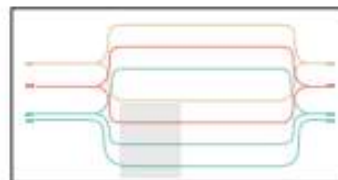
SE INFORMA

Los medios que tendrá el postulante para informarse son: sitio web Fondart, redes sociales, medios, call center y el manual del postulante.



POSTULAR

Se podrá postular durante todo el año a esta modalidad a través del formulario digital habilitado en la plataforma o del formulario en papel. Esta modalidad de ventanilla abierta ofrecerá dos alternativas de actividades artísticas a las que será posible postular: residencias, distribución/circulación. Al igual, que en la modalidad de concurso anual, el postulante deberá indicar el o los lenguajes artísticos y ámbitos culturales que corresponden a su proyecto.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Se acepta la propuesta de ventanilla abierta para las actividades mencionadas. A modo de sugerencia, se considera que se deberían abrir ventanilla a más modalidades y lenguajes.

FUNCIONARIOS CNCA – Hay consenso en las características de la propuesta y se estima que es fundamental definir el tema de los recursos para los concursos de ventanilla.

Propuesta 2 Ventanilla Selección | T14



ASIGNAR EVALUADORES

Los proyectos declarados admisibles serán asignados a tres evaluadores por parte de la Dirección Regional. Uno será un funcionario de la propia dirección y otros dos serán evaluadores externos que figuren en el listado de evaluadores elaborado por el CNCA. Se seleccionarán evaluadores externos que tengan trayectoria en la actividad y lenguaje artístico que corresponda al proyecto.



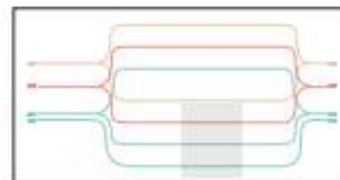
EVALUAR

Cada evaluador realizará la evaluación del proyecto en forma remota a través de la plataforma del concurso. La ponderación del puntaje otorgado por las evaluaciones constituirá el puntaje final del proyecto.



SELECCIONAR

En forma bimensual se realizará la selección de los proyectos que hayan sido presentados dentro de los dos meses anteriores a la fecha de selección. La Dirección Regional confeccionará un ranking de los proyectos evaluados en cada una de las dos modalidades o actividades artísticas y seleccionará los proyectos, de mayor a menor puntaje, hasta agotar los recursos.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Se acepta la propuesta pero no hay consenso sobre el evaluador interno. Algunos consideran que podría ser imparcial en la evaluación y que lo importante es que se evalúe la calidad artística, mientras que otros lo valoran porque recoge las políticas del Consejo.

Se critica que la evaluación digital pueda rigidizar mucho los criterios de evaluación.

Se sugiere considerar que existen fechas que habrán más postulaciones pues hay más festivales o eventos temporales.

FUNCIONARIOS CNCA – Hay consenso en las características de la propuesta y les parece bien que los recursos se dividan en 6 montos similares y que cada sesión tenga un presupuesto igual al anterior. Se menciona el problema que causa la ubicación del Departamento Jurídico (Valparaíso) causando demoras para las resoluciones y trámites legales.

Propuesta 2 Ventanilla Selección | T15



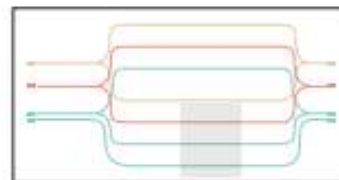
RECIBIR RESULTADOS

Los postulantes reciben los resultados. No procederá reclamo alguno en contra de la evaluación ni de la selección de proyectos.



DIFUNDIR RESULTADOS

La Dirección Regional comunicará los resultados a todos quienes hayan postulado dentro del periodo de evaluación y los difundirá a través del sitio web del concurso.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – En términos generales se acepta la propuesta pero sólo existe discordancia respecto a la posibilidad de apelar a la evaluación técnica entregada.

Para algunos participantes es clave que se pueda apelar a la decisión de los evaluadores y por ello consideran un error que no se pueda reclamar en esta instancia.

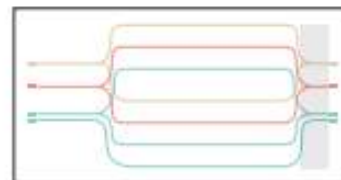
Para otro lado, un grupo de participantes reconoce que la propuesta suena novedosa y en honor a la agilidad del proceso aceptan la no posibilidad de apelación.

FUNCIONARIOS CNCA – Existe acuerdo en aceptar la propuesta aunque se señala que no se puede eliminar la instancia de reclamación, ya que legalmente es exigible y el Consejo estaría obligado a mantener esta instancia.



EVALUAR
IMPACTO

Esta evaluación de impacto busca medir el logro de los propósitos y objetivos planificados para el cuatrienio y servir de insumo esencial para la nueva planificación cuatrienal que deberá realizarse. Se propone que esta evaluación de impacto se desarrolle al terminarse el segundo periodo de ejecución de proyectos del cuatrienio correspondiente.



COMENTARIOS

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS – Existe total acuerdo entre los participantes en aceptar la propuesta. Se reconoce la instancia de evaluación del todo el proceso como algo valioso y altamente necesario, por lo que consideran que si o si se debe lograr implementar esta instancia.

Sin embargo, para un grupo de participantes la duda está en las personas que participarán de esta evaluación, ya que consideran que debe ser una actividad abierta a todos los actores partícipes del proceso del Fondart y no únicamente a funcionarios del Consejo. Por ello, si bien consideran la propuesta como novedosa y necesaria recalcan que debe ser una instancia altamente participativa y que recoja las visiones de un amplio espectro de participantes.

FUNCIONARIOS CNCA – Hay consenso en la necesidad de contar con una instancia de evaluación del ciclo de cuatro años para establecer lineamientos y una nueva planificación. Se considera que esto es fundamental y debiera ser lo primer a cambiar.

b. Aspectos generales evaluados

Adicionalmente se analizaron los aspectos generales evaluados por los participantes durante las sesiones de validación. A continuación, se describen, diferenciando por perfil de participante, los comentarios generales de cada propuesta, destacando lo más valorado y criticado por propuesta. El principal objetivo de esta instancia es la comparación de estructuras de funcionamiento de ambos modelos.

i. Propuesta 1

– Postulantes, evaluadores y jurados

Se destaca como positivo el que haya postulaciones tres veces al año con una retroalimentación para que los postulantes puedan volver a postular en un período corto de tiempo. Ello, además, contribuiría a la repartición y planificación de cargas de trabajo para postulantes, evaluadores, jurados y funcionarios del CNCA.

La estructura diferenciada por montos de postulación resulta atractiva. Se valora que existan distintas escalas de concurso y se aprecia la diferencia de requisitos entre proyectos chicos y grandes.

Se valora especialmente la agilidad que permite el fondo para proyectos de menor monto, si bien no hay consenso en que este fondo contemple procesos más simplificados.

Algunos consideran que la propuesta 1 tiene más agilidad y sería más fácil de implementar, pero no es tan atrevida ni innovadora como la propuesta 2.

– Funcionarios CNCA

Se valora la lógica iterativa en la postulación. Hay consenso de que tres convocatorias al año, considerando los recursos humanos y administrativos actuales, es poco viable y en algunos casos se considera que dos veces al año sería positivo. Se señala que no todas las regiones son iguales en términos de recursos y que hay que considerarlo al momento de diseñar la propuesta.

Se considera positivo que la entrada sea primera por montos y luego por lenguaje artístico. En algunos se debe contemplar que el monto implícitamente discrimina disciplinas.



En caso de dividir los montos por región, se debe hacer un mayor análisis para la cuota regional, y no debe ser por ley, sino que dependiendo del contexto.

ii. Propuesta 2

– Postulantes, evaluadores y jurados

Se considera como positivo el dar potencia a la región. Se menciona que tiene un horizonte político amplio al tener mayor concordancia con los deseos país. Se comenta que da la sensación de la primera propuesta mueve recursos y la segunda mueve gente.

Algunos afirman que la propuesta 2 asegura mayor movilidad social y cultural del país, forzando a replantearse la forma de ejecutar el arte en el país. Muchos la consideran como algo necesario de hacer. Sin embargo, se ven más problemas de implementación y se comenta que requiere mayor plazo de implementación debido al problema del capital humano de las regiones. Se hace hincapié sobre la importancia de cómo implementarla y de la ruta y los tiempos de implementación.

Otro problema que se plantea es la opción de postular proyectos con más de un lenguaje artístico y que se ejecute en más de una región. Se señala que se debería considerar una línea de postulación que permita prestar proyectos ejecutables en más de una región, similar a la modalidad de itinerancia.

Se considera positivo que la entrada sea por actividad y que sea seguida de una evaluación interdisciplinaria, porque esto último enriquecería la discusión y disminuiría las posibilidades de amiguismo. Se valora que se fomente la interdisciplinariedad reconociendo que es algo propio de las artes. Esto siempre con el contrapunto de que se mantengan las particularidades de cada lenguaje. Algunos plantean que podría hacerse una diferenciación por fondos pero que luego se escoja la actividad.

No hay consenso sobre la existencia de los ámbitos culturales y la definición de ellos.

– Funcionarios CNCA

Algunos estiman que esta propuesta es más viable que la anterior por lo de un concurso anual, mientras que otros están en total desacuerdo.



No hay consenso con respecto a lo regional. Si bien se llega a acuerdo sobre que se daría un gran paso hacia la descentralización y sería una buena señal, se estima que requiere de voluntad política y de ceder ante presión de los sectores artísticos.

Se cuestiona el hecho de si el objetivo es que las propuestas sean regionales o interregionales. Además de considerar el tema de las macro regiones. Sin embargo, se valora positivamente que esta propuesta discrimina positivamente a las regiones. Se valora lo de distribuir los recursos en otras regiones además de la Metropolitana y se menciona que se debe priorizar las regiones. Sin embargo, se debe considerar que las regiones varían y no todas tienen los mismos recursos ni capacidades.

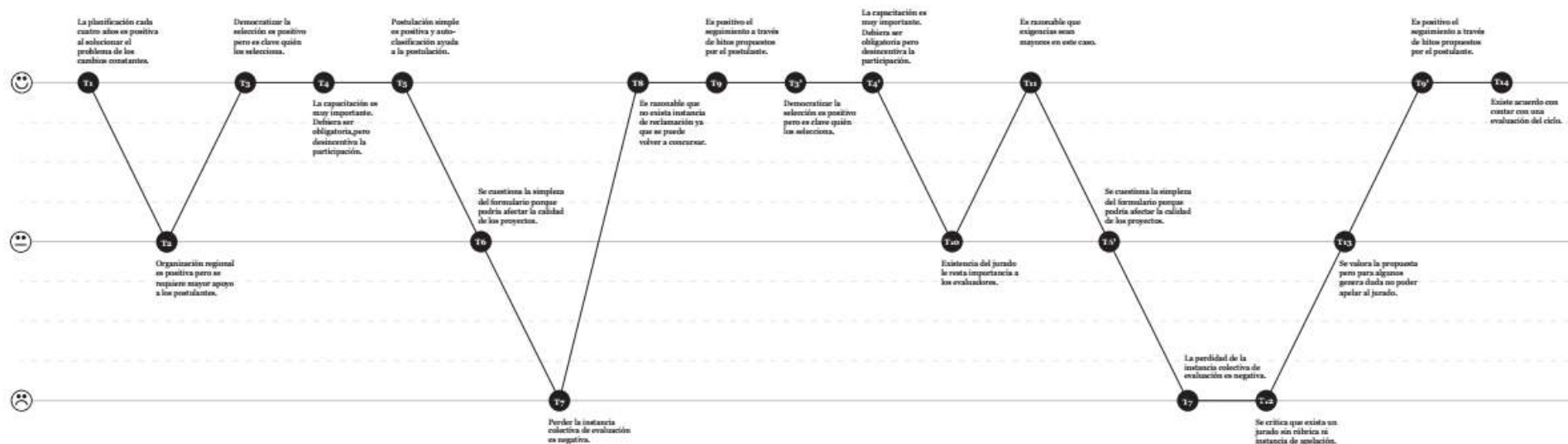
Sobre el tema de la entrada de la postulación algunos creen que a lo largo de los años se ha ido avanzando en el desarrollo de líneas, por lo que se considera difícil la entrada por actividad, dejando fuera las disciplinas.

Finalmente, para algunos participantes se destaca la posibilidad que entrega esta propuesta de incorporar a esta estructura de funcionamiento otros fondos concursables del Consejo, como el Fondo del Libro y Audiovisual. Se reconoce que la propuesta presenta una importante oportunidad de homologación en el funcionamiento de los Fondos y permitiría una organización más ordenada y eficiente de los recursos disponibles.

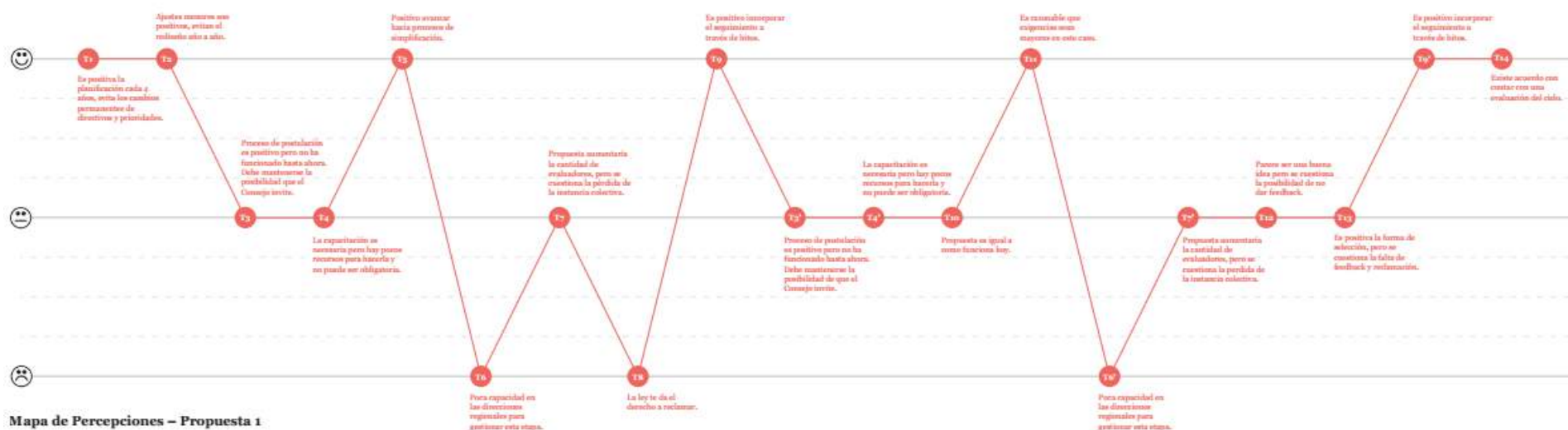
c. Sistematización de percepciones

Finalmente se realiza una sistematización de los comentarios obtenidos en cada uno de los talleres, los cuales se reflejan en las figuras a continuación. En esta etapa se busca aunar las visiones y establecer percepciones generales de las distintas etapas de cada propuesta. Además se establece un parámetro general de cada etapa, distinguiendo entre aprobación, opiniones divergentes o indiferencia y desaprobación con la propuesta.

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS

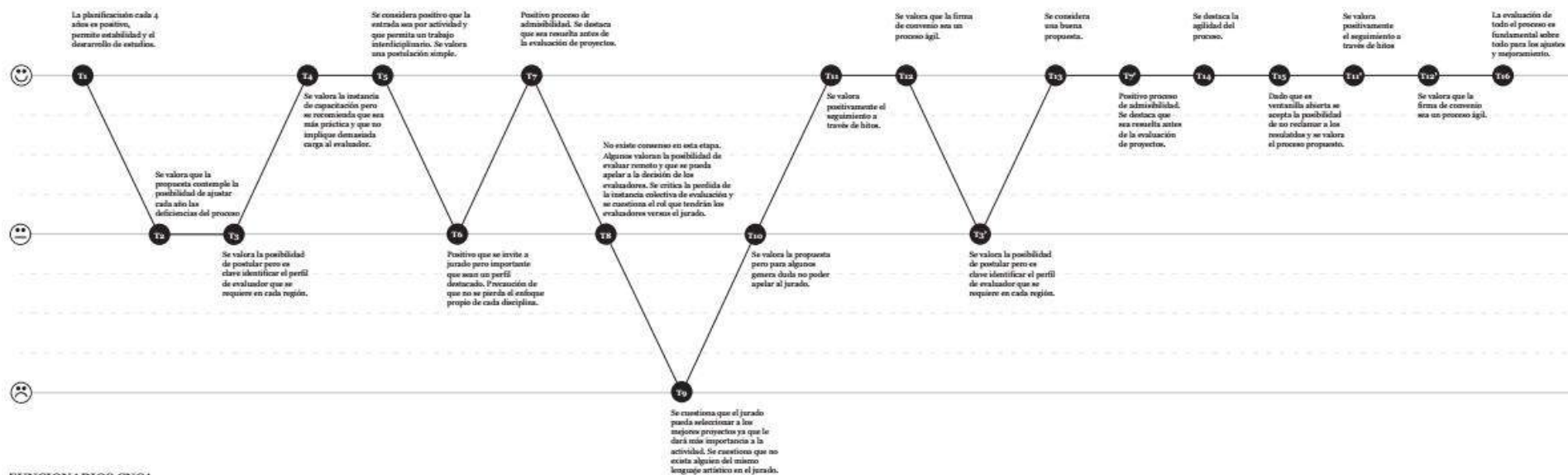


FUNCIONARIOS CNCA

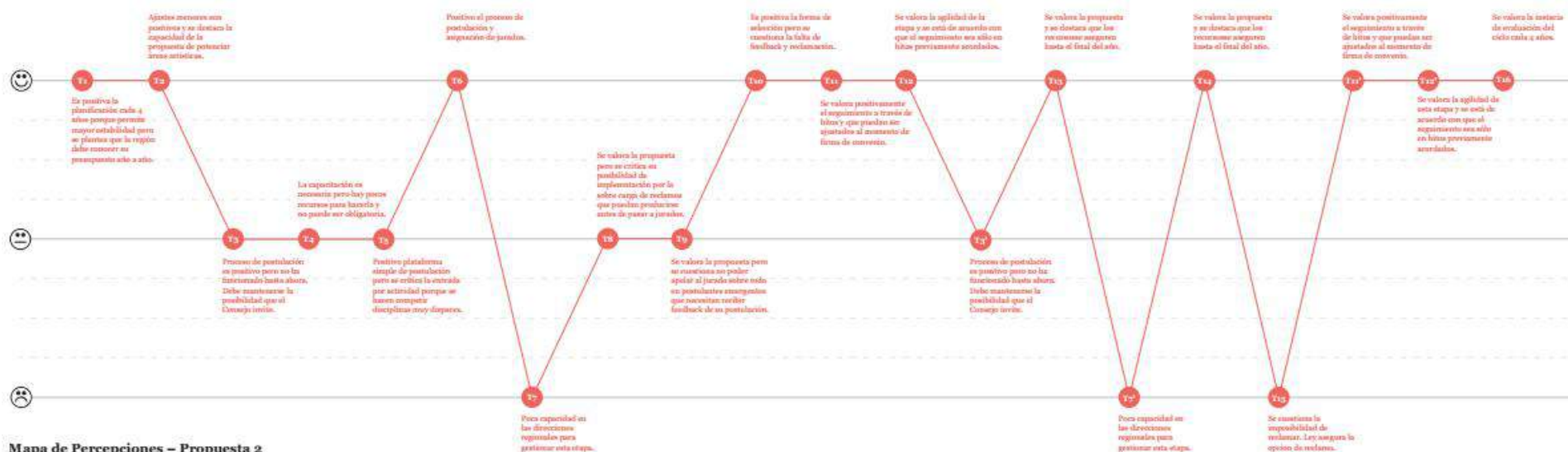


Mapa de Percepciones – Propuesta 1

POSTULANTES, EVALUADORES Y JURADOS



FUNCIONARIOS CNCA



Mapa de Percepciones – Propuesta 2

3. REVISIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PROPUESTA

En base al proceso de validación realizado, se identifican hallazgos relevantes de ser considerados en la elaboración de la propuesta definitiva de rediseño del Fondart. En esta sección se revisan dichos hallazgos y se formulan recomendaciones relevantes para el mejoramiento de la propuesta final, en las diversas fases o etapas del macroproceso.

a. Estructura

Durante el proceso de validación se valoraron positivamente las dos propuestas preliminares de rediseño, sin que sea 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.

La propuesta 1 es valorada por su diferenciación en dos líneas de postulación según monto y por proponer un mecanismo de postulación simplificada para los proyectos de menor envergadura. Se considera que dicha estructura se adapta mejor a los diversos perfiles de actores, y prioriza y facilita la postulación de nuevos postulantes y aquellos con poca experticia en formulación de proyectos.

Sin embargo, su mecanismo de tres llamados de postulación en el año para la Línea 1A tiene evaluaciones contrapuestas. Los actores externos valoran la agilidad del esquema propuesto y la apertura de mayores ventanas de postulación, sin embargo, a nivel del CNCA existen serias dudas respecto de la capacidad real de implementar un esquema de estas características a lo largo del país.

La propuesta 2 parece ser más innovadora al eliminar la línea de concursabilidad regional y establecer solo una línea de postulación. Se valora especialmente el impacto que dicho cambio tendría en la descentralización del arte y la cultura en el país, incentivando la ejecución de proyectos a lo largo del territorio.

Las principales debilidades de esta propuesta son la capacidad operativa de las Direcciones Regionales del CNCA para implementarla, asumiendo una carga extra de responsabilidades. Además, su estructura de postulación diferencia por modalidades o actividades artísticas, en vez de por áreas, lo que podría afectar la distribución de los recursos entre los diversos lenguajes artísticos.

b. Etapa de Planificación

Existe un consenso de todos los actores en la necesidad de contar con una planificación de mediano plazo de los objetivos y propósitos del Fondart, y con un diseño de los instrumentos esenciales que acompañe dicha planificación.

Parte importante de los problemas detectados al inicio de esta consultoría, tienen relación con los constantes cambios que afectan al Fondart en diversos niveles: estratégico, operativo, estructural y responsables. Estos cambios constantes dificultan la gestión interna, sobrecargando y tensionando a los equipos para lograr implementar y asimilarlos dentro de plazos muy reducidos, y a postulantes, evaluadores y jurados, quienes deben actualizarse cada año respecto de los cambios en las “reglas del juego”.

Una planificación de mediano plazo contribuiría a generar estabilidad y certidumbre a todos los usuarios involucrados en el proceso, y en su diseño y aplicación de instrumentos básicos que no sufran cambios significativos durante el ciclo de planificación facilitaría tanto la gestión operativa interna como la interacción de postulantes, evaluadores y jurados.

i. Recomendaciones para el mejoramiento

- Existen dudas respecto del horizonte de tiempo que debiera tener esta planificación. La propuesta inicial de cuatro años ofrece la ventaja de brindar la oportunidad, en cada período de gobierno, de diseñar una vez un ciclo cuatrienal del Fondart. Sin embargo, podría generar demasiada influencia del ciclo electoral en este proceso de planificación. Se requiere profundizar en el periodo de tiempo más adecuado.
- Surge también la necesidad de asegurar la obligatoriedad de desarrollar y respetar el ciclo de planificación que se defina, para lo cual se sugirió que debiera ser establecida a nivel legal la obligatoriedad de planificar y diseñar el ciclo del Fondart por el período de tiempo que se defina.
- Otro aspecto relevante es la forma en que este proceso de planificación debiera ser realizado. Se propone que debiera ser un proceso que involucre la participación activa de todos los usuarios relevantes y que considere metodologías eficaces para desarrollar un proceso cocreativo de diseño.
- Finalmente, se considera positivo el poder realizar ajustes menores en el diseño de los principales instrumentos en forma anual, de manera de mantener un diseño flexible y abierto a mejoras permanentes, pero sin que ello implique alterar las definiciones centrales acordadas para el respectivo ciclo de planificación.

- Dentro del proceso de planificación, se considera relevante definir adecuadamente el perfil del o los tipos de postulantes a los que se priorizará, de manera de incorporar en el diseño la estructura e instrumentos más adecuados para llegar a dichos postulantes.

c. Etapa de postulación

i. Selección y capacitación de evaluadores

Se considera un avance el establecer un proceso de postulación y selección accesible, objetivo y transparente de selección de los evaluadores, lo que ayudaría a democratizar este proceso. Sin embargo, existen dudas respecto de la capacidad efectiva de convocar y seleccionar buenos evaluadores solo a través de un proceso de postulación abierta.

Se considera relevante mejorar el proceso de selección de evaluadores complementando la visión del CNCA con expertos externos.

En relación a la capacitación de evaluadores, se considera positivo reforzar este tipo de instancias, sin embargo, se plantean dudas respecto de la capacidad real del CNCA de desarrollar capacitaciones a lo largo del país y de la disponibilidad real de los potenciales evaluadores de asistir a estas.

ii. Recomendaciones para el mejoramiento

- Es necesario revisar la periodicidad del proceso de postulación, selección y capacitación de los evaluadores. El realizar este proceso en forma anual puede sobrecargar innecesariamente la gestión del CNCA y a los propios evaluadores. Se puede considerar un sistema de “acreditación” del evaluador, el que luego de postular, ser seleccionado y capacitado, quede habilitado para ejercer como evaluador por un período mayor de tiempo (dos a cuatro años).
- Debe profundizarse el análisis respecto de quiénes deben ser los responsables de seleccionar a los evaluadores. Se puede considerar la posibilidad de incorporar a una institución académica, por ejemplo, en el proceso de selección, de manera de aumentar los niveles de transparencia y legitimidad del proceso.
- Dentro del proceso de selección se propuso incorporar una entrevista del postulante a fin de mejorar el proceso de evaluación de los postulantes a



evaluadores. Sin embargo, ello debe ser analizado en función de la carga de trabajo del CNCA durante el proceso.

- Debe evaluarse con mayor profundidad la posibilidad que el CNCA mantenga la atribución de invitar directamente a evaluadores, sin embargo, ello debiera ser considerado como un recurso subsidiario en caso de que no se logren seleccionar suficientes evaluadores mediante el proceso de postulación abierta.
- Debe potenciarse la etapa de difusión del proceso de postulación y selección de evaluadores a fin de aumentar los potenciales postulantes y se deben desarrollar acciones dirigidas a fortalecer el prestigio del evaluador Fondart en los ámbitos relevantes.
- La remuneración de los evaluadores y su carga de trabajo es un aspecto determinante para lograr convocar adecuados y suficientes evaluadores. Se deben considerar estos aspectos de manera de establecer los incentivos adecuados para que postulen los más adecuados para este rol.

iii. Postulación

Se considera esencial mejorar los medios de difusión necesarios para informar de la apertura del concurso. En especial, deben considerarse cuáles son las acciones de difusión necesarias para alcanzar a potenciales postulantes que no han postulado antes a Fondart de manera de ampliar la base potencial de postulación.

Se valora la idea de simplificar el formulario de postulación de la propuesta 1A, lo que disminuiría las barreras de entrada para nuevos postulantes, especialmente para aquellos menos expertos en procesos de formulación y postulación de proyectos a fondos concursables.

En relación a la propuesta 2, existen cuestionamientos respecto a la definición de una estructura basada en modalidades o actividades, en vez de lenguajes o áreas artísticas. Para algunos funcionarios del CNCA esto se considera un retroceso en el proceso de líneas o áreas artísticas que podrían poner en riesgo la posibilidad de garantizar cuotas determinadas de recursos a cada área.

iv. Recomendaciones para el mejoramiento

- Potenciar la difusión a través de medios regionales y de instituciones claves para acceder a potenciales postulantes que nunca han postulado a Fondart. Se considera que los municipios pueden desempeñar un rol clave en la difusión y apoyo de postulantes nuevos.

- Debe evaluarse con mayor profundidad la posibilidad de aplicar la propuesta de un formulario simplificado de postulación a cualquier diseño final que se defina, de manera de facilitar la accesibilidad a los postulantes.
- Se considera relevante consolidar y potenciar el registro único de postulantes de Fondart, de manera de facilitar la conservación de los datos relevantes del postulante que pueden ser reutilizados en una nueva postulación.
- Debe analizarse con mayor profundidad la modalidad de postulación en base a modalidades o actividades, de manera de no afectar la distribución de recursos a las diversas áreas o lenguajes artísticos. En este aspecto debe tomarse una decisión respecto de optar por un esquema que establezca cuotas de recursos predeterminadas para cada área, sin perjuicio de la calidad de los proyectos que tenga las áreas entre sí, o un esquema estructurado por modalidades o actividades, que permite comparar la calidad de los proyectos de diversas áreas artísticas, pero que puede generar que determinadas áreas reciban pocos recursos o se queden sin recursos asignados.
- El esquema propuesto de autoclasificación del postulante en más de un área y modalidad facilita la postulación de proyectos interdisciplinarios, cuya postulación se complica en una estructura que lo obliga a calificarse en solo un área o modalidad. Sin embargo, plantea que ello puede ser insuficiente para proyectos tan transversales que podrían requerir de una categoría abierta en la cual clasificarse.

v. Admisibilidad

Se valora la propuesta de que la etapa de admisibilidad se resuelva antes de dar inicio a la etapa de evaluación, de manera de evitar que durante el proceso de evaluación todavía haya procesos de reclamación de admisibilidad en curso. Sin embargo, existen dudas respecto de la real capacidad del CNCA para gestionarlo.

También se valora la propuesta de realizar un proceso de admisibilidad simplificada, en base al control de menos requisitos de postulación que los actuales. Sin embargo, existen dudas si ello podría aumentar la posibilidad de aprovechamiento de los postulantes.

vi. Recomendaciones para el mejoramiento

- Se debe evaluar la capacidad de las Direcciones Regionales del CNCA de



desarrollar el proceso completo de admisibilidad previo al inicio de la etapa de evaluación. Pueden considerarse medidas de reforzamiento de los equipos humanos responsables de esta tarea o el aumento de los plazos para desarrollar esta fase.

- Se propone considerar mecanismos en la propia plataforma de postulación que faciliten el proceso de evaluación de la admisibilidad. Entre otros aspectos, se propone considerar herramientas que ayuden al postulante a evitar errores de entrega de documentación en su postulación.

d. Etapa de selección

i. Evaluación individual

La propuesta de desarrollar una triple evaluación individual de cada proyecto que reemplace a la evaluación colectiva actual fue ampliamente criticada. Se considera una pérdida grave el eliminar la instancia colectiva de evaluación ya que esta permitiría un mayor conocimiento y discusión de cada proyecto que muchas veces se traduce en un cambio de la evaluación original desarrollada por el evaluador responsable de presentar el proyecto. Se considera que, en algunas áreas artísticas, la instancia colectiva de evaluación sería esencial para definir conjuntamente los criterios de evaluación. Sin embargo, en honor a la agilidad y simpleza del proceso, otros asistentes señalan que la propuesta de realizar una evaluación remota es algo positivo.

La existencia de un jurado en algunas de las propuestas preliminares, aminora en parte estas críticas, ya que algunos consideran que el jurado podría ser una instancia de deliberación colectiva suficiente. No obstante, para otros, la existencia del jurado disminuye la importancia del rol del evaluador y puede generar discrepancias adicionales entre evaluadores y jurados que aumenten los reclamos de los postulantes.

Tampoco existen consenso respecto de la propuesta de incorporar a funcionarios del CNCA como evaluadores, ya que para algunos ello podría afectar la transparencia y legitimidad del proceso. También se plantean dudas respecto de la real capacidad del CNCA para asignar funcionarios en las diversas instancias de evaluación a lo largo del país.

En el caso de la propuesta 2, se plantean críticas a la existencia de una rúbrica de evaluación por actividad y no por área artística, ya que ello no permitiría recoger la especificidad de cada lenguaje o área artística.

ii. Recomendaciones para el mejoramiento

- Se constata una alta valoración de la instancia de la evaluación colectiva por parte de los actores internos y externos. Parte de la justificación obedece a que esta instancia colectiva aportaría a una mejor calidad de la evaluación final de los proyectos. Por otra parte, la justificación también se fundamenta en el aporte que esta instancia tiene en la experiencia del evaluador como instancia de aprendizaje y validación ante sus pares.
- La mantención de la instancia de evaluación colectiva tendría consecuencias relevantes para el diseño de la propuesta final. Por una parte, se haría necesario remunerar adecuadamente la participación de los evaluadores en esta instancia, problema detectado en el diagnóstico y que impacta en la disponibilidad de evaluadores con la que hoy cuenta el CNCA. Por otra parte, mantiene o dificulta los aspectos logísticos para garantizar el contar en cada región con buenos y suficientes evaluadores que participen en la instancia colectiva de evaluación. En el caso de algunas regiones, es posible que no existan evaluadores especializados suficientes que estén disponibles para participar, lo que afectaría la calidad de la evaluación.
- La propuesta de evaluación remota aumenta significativamente las posibilidades de contar para cada proyecto con evaluadores expertos en el tipo y características específicas de este, ya que es posible de ser evaluado por expertos ubicados en cualquier punto del país o, eventualmente, del extranjero. Al no existir una instancia presencial colectiva de evaluación, es más fácil encontrar evaluadores expertos en cada proyecto lo que mejora la calidad de la evaluación individual que se hace de cada postulación, satisfaciendo la expectativa del postulante de ser evaluado por un experto en su área. Si se opta por mantener la instancia colectiva presencial, disminuyen los evaluadores disponibles para evaluar presencialmente en cada región, por lo que aumentarán los casos en que cada proyecto será evaluado por alguien con poca o nula experticia en el ámbito específico del proyecto.
- Debe analizarse también el impacto que la mantención de la instancia colectiva tendría en los tiempos de la etapa de evaluación. En el caso de la propuesta 1A, que propone tres llamados en el año, o de la ventanilla abierta de la propuesta 2, debe analizarse la factibilidad de estas, incorporando una instancia colectiva de evaluación.
- Se propuso la alternativa de establecer instancias remotas para facilitar una instancia colectiva o de diálogo entre los evaluadores a través de tecnologías de comunicación a distancia. Debe evaluarse la factibilidad de establecer un



mecanismo de estas características que permitiera coordinar y hacer operativas estas instancias colectivas remotas entre diversos evaluadores ubicados en distintos puntos del país.

- En el caso de las rúbricas de evaluación, debe revisarse la pertinencia de contar con rúbricas por modalidad o actividad artística, o mantener solo el esquema actual de rúbricas por área artística.

iii. Jurado

Existen cuestionamientos a la implementación de una doble modalidad de evaluación y selección en base a evaluadores y jurados. Algunos consideran que la existencia de jurados le resta importancia al rol que desempeñan los evaluadores, por lo que debiera privilegiarse solo a estos últimos en el proceso de evaluación y selección. Sin embargo, otros consideran que la instancia de jurado es una contribución al proceso, en especial si se trata de personas con alto prestigio y calificación.

En el caso del jurado, algunos plantean su resistencia al hecho que el puntaje asignado por los evaluadores no sea vinculante para el jurado y que estos no tengan una rúbrica de evaluación ni la obligación de otorgar un puntaje y una fundamentación respecto de cada proyecto evaluado. Se señala que ello disminuirá la transparencia y legitimidad del proceso.

iv. Recomendaciones para el mejoramiento

- Evaluar la incorporación o eliminación de la instancia de jurado en la propuesta definitiva en función del impacto que este tendría en la transparencia, calidad y legitimidad del proceso de selección.
- Analizar la factibilidad legal respecto de que el jurado no entregue una evaluación de todos los proyectos analizados, sino que solo de los seleccionados, tal como ocurre actualmente en los concursos de arquitectura realizados por el Estado.

v. Resultados de la evaluación

Se valora la propuesta de eliminar la instancia de reclamación que actualmente existe respecto de la etapa de evaluación en algunas de las propuestas, lo que permitiría agilizar el proceso. Sin embargo, se plantean dudas respecto de la factibilidad legal de eliminar un derecho de reclamo que tendría todo postulante a fondos públicos.

vi. Recomendaciones para el mejoramiento

- Evaluar la factibilidad legal de eliminar la posibilidad de reclamación en esta instancia.

e. Ventanilla Abierta

En el caso de la ventanilla abierta incorporada en la propuesta 2, se valora su existencia y diseño. Se plantean dudas respecto de incorporar otras modalidades o actividades en este esquema de postulación.

Se valora la distribución de recursos a lo largo del año, de manera de garantizar que existan recursos disponibles para quienes postulen a esta modalidad al final del año.

Existen algunas dudas respecto de la capacidad operativa del CNCA para evaluar y seleccionar en breves plazos, pero en general se valora la agilidad del esquema propuesto.

f. Etapa de seguimiento

Existe una valoración positiva de la propuesta de incorporar hitos de seguimiento del proyecto que sean propuestos por el postulante y acordados con el CNCA en la firma de convenio. Ello permitiría mejorar el seguimiento de los proyectos seleccionados por parte del CNCA, sin embargo, existen algunos cuestionamientos respecto de la capacidad operativa que tendrían las Direcciones Regionales para implementar este tipo de seguimiento.

También existe una valoración positiva de la propuesta de implementar una plataforma de seguimiento, la que contribuiría no solo al desarrollo de esta etapa, sino que sería una herramienta valiosa para postulantes, evaluadores y para el propio CNCA.

i. Recomendaciones para el mejoramiento

- Incorporar la posibilidad de modificar o ampliar los hitos de seguimiento durante la ejecución de los proyectos a fin de adaptarse a cambios imprevistos durante su implementación.
- Incorporar un diseño amigable en la plataforma de seguimiento que facilite la interacción con los beneficiarios.
- Incorporar funcionarios del nivel central del CNCA en el proceso de seguimiento, que apoyen y complementen las capacidades de las Direcciones Regionales.



g. Etapa de evaluación del ciclo

Existe una alta valoración de la propuesta de incorporar una evaluación del ciclo de Fondart dentro del ciclo de planificación definido. Se propone que dicha instancia de evaluación sea abierta a todos los actores involucrados en el Fondart y que no sea solo realizada o encargada por el CNCA.

IV. ANEXOS

ANEXO 1

Se muestra la ficha técnica de los talleres de validación realizados.

ETAPA	VALIDACIÓN DE LAS PROPUESTAS 1 y 2	Sesión:	1-2-3
Participantes	Evaluadores, jurados y postulantes seleccionados y no seleccionados	Fecha:	Miércoles 16/03 (16:30- 19:30)- sesión 1
Participantes	Evaluadores, jurados y postulantes seleccionados y no seleccionados	Fecha:	Jueves 17/03 (16:30 - 19:30)- sesión 2
Participantes	Funcionarios del CNCA	Fecha:	Viernes 18/03 (9:00 - 12:30)- sesión 3
Actividad	En esta sesión se presentarán los prototipos de las dos propuestas desarrolladas en los talleres de cocreación de la etapa 3 de la asesoría. Esta sesión es una iteración dentro del proceso de cocreación. En estos talleres, se presentaron los prototipos de las propuestas 1 y 2, se testearon y validaron a través de ludificación, donde las observaciones de mejoras serán incluidas en la propuesta final del Fondart.		
Plan de trabajo		Tiempo	Materiales
Ejercicio 1.1 Viajando por la propuesta 1	1.1.1. Invitar a los participantes a recorrer la propuesta 1	'80	Canvas 1.1: Viaje de la propuesta 1 Tarjetas Post-it Plumones
	1.1.2. Invitar a los postulantes a leer las tarjetas con las características de cada proceso y subproceso de la propuesta 1		
	1.1.3. Invitar a los participantes a debatir sobre las fortalezas y debilidades de cada parte del viaje de la propuesta 1		
Ejercicio 1.2 Viajando por la propuesta 2	1.1.1. Invitar a los participantes a recorrer la propuesta 2	'80	Canvas 1.2: Viaje de la propuesta 2 Tarjetas Post-it Plumones
	1.1.2. Invitar a los postulantes a leer las tarjetas con las características de cada proceso y subproceso de la propuesta 2		
	1.1.3. Invitar a los participantes a debatir sobre las fortalezas y debilidades de cada parte del viaje de la propuesta 2		
Ejercicio 1.3 Concluyendo sobre fortalezas y debilidades de las propuestas	1.3.1. Invitar a los participantes a emitir un juicio general de cada una de las propuestas, poniendo en valor los aspectos positivos y negativos de cada una de esta.	'20	
	1.3.2. Invitar a los participantes a pronunciarse por una de ellas.		

ANEXO 2

Se presentan los comentarios obtenidos del primer taller de validación según propuesta.

Propuesta 1

Miércoles 16 de marzo		
Postulantes, Evaluadores y Jurados		
Tarjeta	Grupo 1	Grupo 2
T1	Se considera positiva la planificación cuatrienal porque soluciona el problema de los constantes cambios a que se ven enfrentados los postulantes, haciendo la precisión de que es un período de tiempo razonable en el sentido que permite estabilidad y que sin embargo no conlleva problemas de rigidez que eventualmente podrían traer propuestas para más de un año. En cuanto a que el período de los cuatro años debiese o no coincidir con los cambios de gobierno no hay consenso, porque por un lado que coincida es reconocer la realidad de los cambios que conlleva un nuevo gobierno, y por otro se daría paso a que en cada cambio de gobierno se partiera prácticamente de cero.	La planificación de 4 años se encuentra positiva. Que se planifique cada 4 años es algo bueno, da orden para todos. La planificación cada 4 años permitirá conocer el calendario del concurso. La política de 4 años debe dar cuenta de todos los estudios que se producen por el consejo. Todo lo que se hace sectorialmente debería ser insumo de la definición de la política. En la actualidad el Fondart siempre va contra reloj y muchas veces cae en el problema que solo se debe gastar la plata, pero sin un foco o planificación detrás. Modelo cada 4 años es algo positivo. Que las bases cambies año a año produce confusión. Las bases son complicadas y difíciles de leer.
T2	Se solicita que exista registro histórico de las postulaciones.	La idea es llegar a las personas que no han accedido a la información de difusión del Fondart. Ej., localidades lejanas y más rurales. Explicitar que la postulación en papel se mantiene. Generar apoyo a postulantes que incluso no pueden postular por papel porque no saben formular proyectos. Se debe generar un apoyo de capacitación a postulantes. En la definición de líneas se debería considerar hacer competir artistas con trayectorias similares. Idealmente hacer diferencias entre artistas con trayectorias y novatos.
T3	Se menciona el problema que trae aparejada la incompatibilidad de ser postulante y evaluador relacionado con la baja de calidad de los evaluadores. Se plantean distintas alternativas para aminorar este problema: a. La obligación de una persona que gane un fondo de ser evaluador el período o dentro	Democratizar la selección de evaluadores es algo positivo pero el problema es siempre seleccionar al más adecuado para el proceso. Criterios para seleccionar: Experiencia, buena redacción (expresión escrita), CV que lo abale. Mejor remuneración para evaluadores.

	de un determinado número de años (se cuestiona que a priori se pueda exigir una retribución a los postulantes seleccionados); b. Que los mismos postulantes puedan evaluar áreas distintas a las de su postulación; c. Que los postulantes de una línea del concurso puedan ser evaluadores de la otra.	El evaluador debe comprometerse en el tiempo necesario a dedicar a la labor. Cuello de botella: Postular año a año es algo engorroso y que el evaluador tenga que estar año tras año puede ser algo odioso. Además, se pierde una cultura de ser evaluador. Quizás se podría dar más estabilidad al proceso, en vez de año a año hacerlo cada dos. Al postular, el evaluador debería dar la opción de dar el área principal y además dar un par de áreas posibles. Es algo posible el auto clasificarse. No se ve dificultad.
T4	Refuerzan la necesidad de que la elección de evaluadores debe ser muy exigente y que debe haber una capacitación para ellos.	La capacitación es algo súper importante. El modelo actual adolece de una adecuada capacitación. La capacitación debería ser también sobre la política artística que se busca implementar con el Fondart. La idea es que todos estén alineados en los mismos objetivos. Exigir a los evaluadores que participen en las capacitaciones. Capacitaciones obligatorias.
T5	En cuanto a la difusión, se identifica que los postulantes habituales no tienen el problema de conocimiento sobre las postulaciones, sin embargo, los novatos sí. En este sentido, las necesidades de difusión dependerían del tipo de público que postula.	La claridad es demasiado importante. El artista se auto define y eso es clave, ya que puede postular a líneas que no le correspondan. Idealmente el postulante debería tener un perfil del Fondart para evitar completar el mismo formulario año tras año.
T6	Es cuestionada la simpleza del formulario de postulación porque se podría prestar para abusos. Se señala que los papeles inevitables son los relacionados con los objetivos, fundamentos, resultados y metodología. - Se plantea la posibilidad de establecer máximos de montos en ciertos ámbitos (por ejemplo, un tope de x cantidad de plata en transporte). - En lo relativo a la admisibilidad se manifiesta la necesidad de que haya flexibilidad con la falta o errores de ciertos documentos, que se avise y haya posibilidad de remendar.	Si la barrera de admisibilidad es más baja en algún momento se debe producir un corte por calidad. Existe la duda, que existan tres tiempos de entrega ¿Es realmente manejable para el consejo? Considerando que habrá una línea paralela que es anual. Y ¿Cómo van a funcionar los montos? ¿Cómo se van a distribuir?
T7	Se cuestiona que haya un funcionario interno dentro del comité de evaluadores porque se podría prestar para abuso de influencias. Se manifiesta la importancia de que se haga la distinción entre los roles del evaluador y del jurado, y que esto sea manifestado a los postulantes porque actualmente las diferencias de las opiniones en las instancias generan confusión. Se cuestiona que la evaluación sea digital y no presencial, porque muchas veces hay gente no capacitada o que simplemente no le	Este es un cambio realmente grande. Se puede postular todas las veces que uno quiera el mismo proyecto (3 veces al año), aunque no lo gane, eso puede traer problemas. De acuerdo a lo que se propone, el perfil del evaluador debe ser fino. Falta cruce de opiniones. Discusión es necesaria. La pérdida de la instancia de discusión es fatal. Ha habido “vueltas de carnero” impresionantes de evaluadores gracias a la

	dedica el tiempo necesario a la evaluación. Una forma de solucionar esos problemas es que haya una evaluación conjunta presencial. En lo relativo a la rúbrica se señala que si bien son importantes las definiciones concretas, estas deben ser muy apegadas al lenguaje de las artes, sin generar una rigidez que no permita evaluar lo artístico.	discusión que se generó. Es una oportunidad de aprendizaje tremenda para los evaluadores. Se sabe que es cansador, pero es algo que se valora muchísimo. Muchos de los problemas se identifican conversándolos y eso se perdería. Detalles que uno identifica en la instancia colectiva son claves en la evaluación. Si se pagará la instancia colectiva y la asistencia, las ganas de participar serían más. Se requiere cotejar todos los proyectos. Cuando la evaluación en línea se va a tender a promediar dos opiniones muy distintas. Ver la posibilidad de video conferencias para suplantar la instancia colectiva. Lo que se debe hacer es estrechar el pool de evaluadores y pagarles mejor. Se solucionaría con un evaluador regional, un funcionario regional y un evaluador externo (más experto) que viaja a evaluar. Se debe agregar en la postulación a evaluador el criterio de posibilidad de viaje a evaluar a regiones.
T8	Hay cuestionamientos a que no se considera la instancia de la apelación.	En función de la agilidad del proceso no apelar a la admisibilidad es algo positivo. Además puedes volver a concursar prontamente y lo clave es recibir el <i>feedback</i> necesario.
T9	Se plantea que el seguimiento a partir de hitos señalados por el postulante tiene sentido solo en la medida que se cree una unidad especializada para eso.	La existencia de una plataforma web para efectuar seguimiento es ideal. Hay una cantidad de información perdida que se debería juntar en una plataforma web abierta a todos. Es ideal y positivo el definir los hitos.
T3'	Se menciona el problema que trae aparejada la incompatibilidad de ser postulante y evaluador relacionado con la baja de calidad de los evaluadores. Se plantean distintas alternativas para aminorar este problema: a. La obligación de una persona que gane un fondo de ser evaluador el período o dentro de un determinado número de años (se cuestiona que a priori se pueda exigir una retribución a los postulantes seleccionados); b. Que los mismos postulantes puedan evaluar áreas distintas a las de su postulación; c. Que los postulantes de una línea del concurso puedan ser evaluadores de la otra.	Democratizar la selección de evaluadores es algo positivo pero el problema es siempre seleccionar al más adecuado para el proceso. Criterios para seleccionar: Experiencia, buena redacción (expresión escrita), CV que lo abale. Mejor remuneración para evaluadores. El evaluador debe comprometerse en el tiempo necesario a dedicar a la labor. Cuello de botella: Postular año a año es algo engorroso y que el evaluador tenga que estar año tras año puede ser algo odioso. Además, se pierde una cultura de ser evaluador. Quizás se podría dar más estabilidad al proceso, en vez de año a año hacerlo cada dos. Al postular el evaluador debería dar la opción de dar el área principal y además dar un par de áreas posibles. Es algo posible el

		auto clasificarse. No se ve dificultad.
T4'	Refuerzan la necesidad de que la elección de evaluadores debe ser muy exigente y que debe haber una capacitación para ellos.	La capacitación es algo súper importante. El modelo actual adolece de una adecuada capacitación. La capacitación debería ser también sobre la política artística que se busca implementar con el Fondart. La idea es que todos estén alineados en los mismos objetivos. Exigir a los evaluadores que participen en las capacitaciones. Capacitaciones obligatorias.
T10	Se reitera la importancia de que el jurado sea de reconocida trayectoria, sobre todo si su elección se basa en la calidad.	Positivo. Se acepta.
T11	Sostienen la importancia de que se exija más si hay más fondos del Estado, sin embargo una excesiva simpleza se podría prestar para abusos.	Razonable, ya que al ser una postulación con montos mayores se requiere una mayor exigencia. Positivo.
T6'	Es cuestionada la simpleza del formulario de postulación porque se podría prestar para abusos. Se señala que los papeles inevitables son los relacionados con los objetivos, fundamentos, resultados y metodología. - Se plantea la posibilidad de establecer máximos de montos en ciertos ámbitos (por ejemplo, un tope de x cantidad de plata en transporte). - En lo relativo a la admisibilidad se manifiesta la necesidad de que haya flexibilidad con la falta o errores de ciertos documentos, que se avise y haya posibilidad de remendar.	Si la barrera de admisibilidad es más baja en algún momento se debe producir un corte por calidad. Existe la duda, que existan tres tiempos de entrega ¿Es realmente manejable para el consejo? Considerando que habrá una línea paralela que es anual. Y ¿Cómo van a funcionar los montos? ¿Cómo se van a distribuir?
T7'	Se cuestiona que haya un funcionario interno dentro del comité de evaluadores porque se podría prestar para abuso de influencias. - Se manifiesta la importancia de que se haga la distinción entre los roles del evaluador y del jurado, y que esto sea manifestado a los postulantes porque actualmente las diferencias de las opiniones en las instancias gente confusión. Se cuestiona que la evaluación sea digital y no presencial, porque muchas veces hay gente no capacitada o que simplemente no le dedica el tiempo necesario a la evaluación. Una forma de solucionar esos problemas es que haya una evaluación conjunta presencial. - En lo relativo a la rúbrica se señala que si bien son importantes las definiciones concretas, estas deben ser muy apegadas al lenguaje de las artes, sin generar una rigidez que no permita evaluar lo artístico.	Este es un cambio realmente grande. ¿Se puede postular todas las veces que uno quiera el mismo proyecto (3 veces al año), aunque no lo gane? Eso puede traer problemas. De acuerdo a lo que se propone, el perfil del evaluador debe ser fino. Falta cruce de opiniones. Discusión es necesaria. La pérdida de la instancia de discusión es fatal. Ha habido vueltas de carnero impresionantes de evaluadores gracias a la discusión que se generó. Es una oportunidad de aprendizaje tremenda para los evaluadores. Se sabe que es cansador, pero es algo que se valora muchísimo. Muchos de los problemas se identifican conversándolos y eso se perdería. Detalles que uno identifica en la instancia colectiva son claves en la evaluación. Si se pagará la instancia colectiva la asistencia y las ganas de participar sería más.

		Se requiere cotejar todos los proyectos. Cuando la evaluación en línea se va a tender a promediar dos opiniones muy distintas. Ver la posibilidad de videos conferencias para suplantar la instancia colectiva. Lo que se debe hacer es estrechar el pool de evaluadores y pagarles mejor. Se solucionaría con un evaluador regional, un funcionario regional y un evaluador externo (más experto) que viaja a evaluar. Se debe agregar en la postulación a evaluador el criterio de posibilidad de viaje a evaluar a regiones.
T12	El hecho de que el jurado no justifique lo que no eligió es muy criticado aun cuando sean de reconocida trayectoria. Lo anterior porque ha habido años de desconfianza, entonces no necesariamente porque haya sido de reconocida trayectoria la gente va a confiar en su criterio a ciegas. Por otro lado, se encuentra necesario que el postulante que no ganó reciba una retroalimentación.	Mismos comentarios de evaluación de propuesta 1 A. Tener dos evaluaciones puede ser excesivo. Solo necesitas que esté bien formulado el proyecto. Con esto se le quita peso al evaluador. ¿Para qué necesitas mover tantas personas si solo va a decidir qué proyecto está bien formulado y cuál no? En la práctica el rol del evaluador pierde importancia. Aunque, el que exista un doble filtro da más garantía. Para otros participantes este cambio se valora y se encuentra bueno, ya que habrá jurado. La evaluación 1 (las que realizan los evaluadores) puede ser remota, por internet. No se requiere sesionar.
		Sugerencia: Evaluador se refiere más sobre técnico y calidad del proyecto. Jurado más sobre el impacto. Se debe asegurar que el jurado sea numeroso. Que la evaluación no recaiga en un número reducido de personas.
T13	Hay reticencia a aceptar que no se pueda apelar la evaluación técnica.	Positivo. Se acepta.
T9'	Se plantea que el seguimiento a partir de hitos señalados por el postulante tiene sentido solo en la medida que se cree una unidad especializada para eso.	La existencia de una plataforma web para efectuar seguimiento es ideal. Hay una cantidad de información perdida que se debería juntar en una plataforma web abierta a todos. Es ideal y positivo que los hitos sean definidos.
T14	Se cree que es muy importante que se hagan estudios cada cuatro años, es la única manera de ir evolucionando más a largo plazo.	Se acepta. Bien. Positivo. No se generaron críticas o comentarios al respecto.

Propuesta 2

Miércoles 16 de marzo		
Postulantes, Evaluadores y Jurados		
Tarjeta	Grupo 1	Grupo 2
T1	Se señala la importancia de que en la planificación cuatrienal haya un trabajo conjunto con los distintos sectores donde se levante contenido.	Es positivo que se administren los recursos regionalmente pero que no haya una postulación nacional complica, sobre todo para proyectos de implican más de una región. Existe acuerdo que parece ser una propuesta interesante.
T2	Se solicita que exista registro histórico de las postulaciones.	Comentarios similares a propuesta 1. Se valora una instancia de definición, pero se promueve que el Fondart sea más difundido, principalmente en sectores rurales o lejanos a capitales nacionales. Promover que se continúe permitiendo postular en papel.
T3	Similar a la propuesta 1, se menciona el problema que trae aparejada la incompatibilidad de ser postulante y evaluador relacionado con la baja de calidad de los evaluadores. Se plantean distintas alternativas para aminorar este problema: a. La obligación de una persona que gane un fondo de ser evaluador el período o dentro de un determinado número de años (se cuestiona que a priori se pueda exigir una retribución a los postulantes seleccionados); b. Que los mismos postulantes puedan evaluar áreas distintas a las de su postulación; y c. Que los postulantes de una línea del concurso puedan ser evaluadores de la otra.	Comentarios similares a propuesta 1. Democratizar la selección de evaluadores es algo positivo pero el problema es siempre seleccionar al más adecuado para el proceso. Criterios para seleccionar: Experiencia, buena redacción (expresión escrita), CV que lo abale. Mejor remuneración para evaluadores. El evaluador debe comprometerse en el tiempo necesario a dedicar a la labor. Cuello de botella: Postular año a año es algo engorroso y que el evaluador tenga que estar año tras año puede ser algo odioso. Además, se pierde una cultura de ser evaluador. Quizás se podría dar más estabilidad al proceso, en vez de año a año hacerlo cada dos. Al postular el evaluador debería dar la opción de dar el área principal y además dar un par de áreas posibles. Es algo posible el auto clasificarse. No se ve dificultad.
T4	Se reitera la importancia de que se capaciten los evaluadores, muchas veces no saben de qué manera tienen que evaluar o cómo se entienden ciertos ítems, entonces van decidiendo sobre la marcha. Es una manera de asegurarse de que haya una evaluación más uniforme y según los criterios del Consejo.	En las capacitaciones la revisión de casos son lo mejor para aprender. La capacitación a evaluadores debe ser más intensa. Sin embargo, con la instancia de jurados puede que los evaluadores pierden importancia. Se debe efectuar capacitación.
T5	Se menciona que debiese haber una ayuda presencial para postulantes, más allá del <i>call center</i> (lo que hoy hace informalmente el encargado de área). Se considera positivo que la entrada sea por actividad y que sea seguida de una evaluación interdisciplinaria, porque esto último enriquecería la discusión y disminuiría las posibilidades de amiguismo. Esto siempre con el	Dado que es una propuesta altamente regionalista la duda que surge es cómo se distribuyen los fondos por regiones, es decir cuánto monto disponible habrá por región. Salvo esa duda, se valora la propuesta.

	contrapunto de que se mantengan las particularidades de cada lenguaje.	
T6	Recalcan que los jurados tienen que ser de alta trayectoria sobre todo si ellos son quienes van a evaluar la calidad.	Positivo. Se valora la propuesta.
T7	Se valora positivamente que en la admisibilidad se pueda reclamar, sin embargo que eso debe contemplar la posibilidad de remendar errores porque hoy quedan muchos proyectos fuera por cuestiones que no tienen nada que ver con lo artístico.	Comentarios similares a propuesta 1. Si la barrera de admisibilidad es más baja en algún momento se debe producir un corte por calidad.
T8	Reiteran que no debería haber funcionarios internos del consejo en los comités de evaluación. El hecho de que la rúbrica sea por actividad tiene como contrapartida el peligro de quitar especificidad a los distintos sectores artísticos y que eso es importante recoger porque muchos sectores no son comparables con otros en ciertos ítems.	En esta propuesta es más aceptable la posibilidad de lo remoto. Existiendo jurado no es tan relevante que los evaluadores se junten. Existiendo la instancia de jurado, la evaluación técnica se puede hacer remota. Habiendo una fina evaluación los reclamos se deberían disminuir.
T9	Es cuestionado el hecho de que no haya cuoteo por lenguaje porque ocurre que hay lenguajes que no son comparables con otros. El mismo hecho no es bien evaluado porque de alguna manera debería haber cierta garantía para áreas, sobre todo para áreas más emergentes o que son menos consideradas. Por último, se señala que si hubieran evaluaciones más específicas para cada área, que permitieran una correcta evaluación, no sería necesario que haya cuoteo.	Existe acuerdo entre los participantes que debería haber alguien del lenguaje del proyecto en el jurado. El problema que sea más importante la modalidad por sobre el lenguaje en la evaluación es grande. Ya que, como postulante, cómo se acepta que mi proyecto nos es evaluado por alguien de mí mismo lenguaje. Por eso es clave asegurar al menos uno de los jurados sea del mismo lenguaje que el proyecto evaluado.
T10	No están de acuerdo con que no haya derecho a reclamar la elección de los jurados, porque la gente no confía a ciegas.	Comentarios similares a propuesta 1. En función de la agilidad del proceso y del nivel del jurado no apelar a la selección del jurado es algo positivo.
T11	Se valora positivamente el seguimiento a partir de hitos.	Se acepta. Bien. Positivo. No se generaron críticas o comentarios al respecto.
T12	Se considera muy importante que haya una rendición de resultados y no solo de cuestiones financieras.	Se acepta. En honor hacer el proceso más rápido y fácil, se acepta la propuesta.
T3'	Similar a la propuesta 1, se menciona el problema que trae aparejada la incompatibilidad de ser postulante y evaluador relacionado con la baja de calidad de los evaluadores. Se plantean distintas alternativas para aminorar este problema: a. La obligación de una persona que gane un fondo de ser evaluador el período o dentro de un determinado número de años (se cuestiona que a priori se pueda exigir una	Comentarios similares a propuesta 1. Democratizar la selección de evaluadores es algo positivo pero el problema es siempre seleccionar al más adecuado para el proceso. Criterios para seleccionar: Experiencia, buena redacción (expresión escrita), CV que lo abale. Mejor remuneración para evaluadores. El evaluador debe comprometerse en el tiempo necesario a dedicar a la labor. Cuello de botella: Postular año a año es algo engorroso y que el evaluador tenga que estar

	retribución a los postulantes seleccionados); b. Que los mismos postulantes puedan evaluar áreas distintas a las de su postulación; y c. Que los postulantes de una línea del concurso puedan ser evaluadores de la otra.	año tras año puede ser algo odioso. Además, se pierde una cultura de ser evaluador. Quizás se podría dar más estabilidad al proceso, en vez de año a año hacerlo cada dos. Al postular el evaluador debería dar la opción de dar el área principal y además dar un par de áreas posibles. Es algo posible el auto clasificarse. No se ve dificultad.
T13	Se acepta la propuesta de ventanilla abierta.	Se acepta la propuesta. Se considera un cambio positivo.
T7'	Se valora positivamente que en la admisibilidad se pueda reclamar, sin embargo que eso debe contemplar la posibilidad de remendar errores porque hoy quedan muchos proyectos fuera por cuestiones que no tienen nada que ver con lo artístico.	Comentarios similares a propuesta 1. Si la barrera de admisibilidad es más baja en algún momento se debe producir un corte por calidad. Existe la duda, que existan tres tiempos de entrega ¿Es realmente manejable para el consejo? Considerando que habrá una línea paralela que es anual. Y ¿Cómo van a funcionar los montos? ¿Cómo se van a distribuir?
T14	No están de acuerdo con que haya evaluadores internos porque podría ser muy imparcial en la evaluación y que lo importante es que se evalúe la calidad artística.	Se acepta. Se señala que tiene sentido.
T15	Consideran que no se puede eliminar la etapa de apelación.	Bien. Se acepta propuesta.
T11'	Se valora positivamente el seguimiento a partir de hitos.	Se acepta. Bien. Positivo. No se generaron críticas o comentarios al respecto.
T12'	Se considera muy importante que haya una rendición de resultados y no solo de cuestiones financieras.	Se acepta. En honor hacer el proceso más rápido y fácil, se acepta la propuesta.
T16	Se valora positivamente la evaluación de impacto.	Se acepta. Bien. Positivo. No se generaron críticas o comentarios al respecto.

ANEXO 3

Se presentan los comentarios obtenidos del segundo taller de validación según propuesta.

Propuesta 1

Jueves 17 de marzo		
Postulantes, Evaluadores y Jurados		
Tarjeta	Grupo 3	Grupo 4
T1	Se considera muy positivo que haya una planificación cada cuatro años, porque es la manera de darle continuidad y cierta estabilidad al concurso. Además, permite hacer mejores análisis de estudio y de impacto al Consejo.	Comentarios similares a propuesta 2. Que la planificación sea cada 4 años es algo positivo. Las planificaciones siempre van a depender de los recursos. Es importante que se mantenga los recursos con los cuales se planifica. Se deberían definir los focos de la política en arte, para dónde se enfoca o da prioridad el Fondart. Una de las cosas que hace ruido es que los plazos de 4 años coinciden con los cambios de gobierno porque da miedo que el Fondart se tiña con el color político del gobierno. El problema es qué actores efectúa esta definición, es decir quiénes participan de la planificación. No debería ser solo el gobierno. Se debe perfilar los usuarios que el fondo busca beneficiar. Se debería crear una categoría de "varios" en los lenguajes artísticos. Sobre todo porque hay nuevos lenguajes que aún no se conocen y no se pueden clasificar en las opciones que hoy existen.
T2	Se considera que los ajustes cada año son muy importantes sobre todo si pretende dar estabilidad con los períodos de cuatro años. Es importante que haya estabilidad, pero también debe haber cierta flexibilidad para remendar los errores. - Se evalúa positivamente la postulación 3 veces al año, sobre todo porque desestacionaliza los estrenos de las obras. - Plantean que se podría subir el monto límite a 30.000.000, con duración máxima de dos años.	Comentarios similares a Tarjeta 1. El problema es qué actores efectúa esta definición, es decir quiénes participan de la planificación. No debería ser solo el gobierno. Se debe perfilar los usuarios que el fondo busca beneficiar.
T3	Se valora como positivo que sean los mismos evaluadores los que señalen en qué área pueden evaluar porque contribuye a la especialización de las evaluaciones.	Comentarios similares a propuesta 2. El postular es algo positivo. En el pool de evaluadores debería haber cuotas por: Creadores, gestores culturales, representantes gremiales, etc.

		Se debería hacer un registro y cada evaluador se inscriba. El tema no es quién postula si no quién selecciona a los evaluadores. Quienes podrían participar en la evaluación sería el consejo, universidades. La idea es armar una comisión evaluadora. Las universidades podrían ayudar a seleccionar a evaluadores. Es importante que haya más sociedad civil en la mesa de evaluadores. Al seleccionar evaluadores se podrían efectuar entrevistas para selección. Dar incentivo a los evaluadores.
T4	Valoran positivamente la capacitación, sin embargo se hace la prevención de que no puede implicar tanta carga para los evaluadores y que mejor que sea corta y que asegure que todos la cumplan.	Comentarios similares a propuesta 2. Es súper bueno capacitar. El problema es que la capacitación puede desinhibir la participación porque suma mucho tiempo a algo que ya implica mucho tiempo. Puede tener un punto negativo. La capacitación puede ser una forma de igualar evaluaciones porque te van a enseñar cómo evaluar. La capacitación quizás puede ser optativa. Para muchos si se debe hacer capacitación. Creen que es algo clave. Es clave que los evaluadores conozcan bien los criterios de evaluación. En la capacitación se debería explicar los criterios de la rúbrica, cómo asignar y explicar la asignación de los puntajes. Las capacitaciones son para aunar criterios.
T5	En lo relativo a los mecanismos planteados para agilizar este fondo algunos consideran que para todos debe haber la misma rigurosidad tanto en la postulación como en el seguimiento, porque todos los fondos son recursos del Estado. Esto no es una opinión transversal de la mesa, otros consideran que esos mecanismos son necesarios porque facilitan y agilizan el proceso. Se evalúa positivamente la postulación 3 veces al año, sobre todo porque desestacionaliza los estrenos de las obras.	Muy bien lo de la simpleza del formulario.
T6	Se hace la prevención de que no se puede simplificar tanto el proceso, sin embargo, no hay consenso en este punto, otro grupo piensa que parece coherente que ciertos montos más bajos no se deberían exigir la misma cantidad de papeles. Se valora positivamente que los errores en cosas más formales puedan ser remendado	Se valora una instancia de admisibilidad más fácil. Se debe definir la brevedad. Súper bien, tiene que ser así.
T7	Se previene que la falta de jurados puede ocasionar una pérdida de la evaluación de calidad de los proyectos. Postulan la	Máximo ganar un proyecto al año, dado que van a haber tres instancias de postulación en el año. Puede haber proyectos que se

	necesidad de que haya más transparencia en los criterios utilizados para la evaluación, de manera que el postulante sepa antes y después del concurso los criterios de evaluación.	adjudican montos en el primer periodo de postulación y la ejecución es solo de un mes entonces podría volver a postular otro proyecto al tercer periodo de postulación. Así se podría ganar dos proyectos en un año.
T8	Consideran razonable que no haya una instancia de reclamación, lo anterior siempre y cuando haya una buena retroalimentación en la entrega de los resultados.	Se acepta. No se generan mayores comentarios.
T9	Este grupo valora positivamente el seguimiento a través de los hitos porque permite una evaluación más allá de lo netamente monetario. Es importante además porque contribuye a la fase de estudio posterior.	Se acepta. Se debería buscar hitos más de fondo de los proyectos. Es bueno negociar los hitos. Hay que ver si los hitos definidos se pueden cambiar por cambios en el proyecto.
T3'	Se valora como positivo que sean los mismos evaluadores los que señalen en qué área pueden evaluar porque contribuye a la especialización de las evaluaciones	Comentarios similares a propuesta 2. El postular es algo positivo. En el pool de evaluadores debería haber cuotas por: Creadores, gestores culturales, representantes gremiales, etc. Se debería hacer un registro y que cada evaluador se inscriba. El tema no es quién postula, si no quién selecciona a los evaluadores. Quienes podrían participar en la evaluación sería el Consejo y universidades. La idea es armar una comisión evaluadora. Las universidades podrían ayudar a seleccionar a los evaluadores. Es importante que haya más sociedad civil en la mesa de evaluadores. Al seleccionar evaluadores se podrían efectuar entrevistas para selección. Dar incentivo a los evaluadores.
T4'	Valoran positivamente la capacitación, sin embargo se hace la prevención de que no puede implicar tanta carga para los evaluadores y que mejor que sea corta y que asegure que todos la cumplan.	Comentarios similares a propuesta 2. Es súper bueno capacitar. El problema es que la capacitación puede desinhibir la participación porque suma mucho tiempo a algo que ya implica mucho tiempo. Puede tener un punto negativo. La capacitación puede ser una forma de igualar evaluaciones porque te van a enseñar cómo evaluar. La capacitación quizás puede ser optativa. Para muchos si se debe hacer capacitación. Crean que es algo clave. Es clave que los evaluadores conozcan bien los criterios de evaluación. En la capacitación se debería explicar los criterios de la rúbrica, cómo asignar y explicar la asignación de los puntajes. Las capacitaciones son para aunar criterios.
T10	Se considera que la instancia de jurado se justifica en la medida que sea de un perfil	Se cuestiona que exista jurado, ya que les resta importancia a los evaluadores. Ideal

	altamente calificado y respetado.	que el jurado sea parte de la comisión de evaluación. Se plantea eliminar la instancia de jurados y las personas seleccionadas para esa instancia traspasarlas al grupo de evaluadores.
T11	Algunos sostienen que las exigencias deberían ser para todos iguales porque de todas formas son recursos del Estado, son reacios a aceptar las diferencias de requisitos según si participan en un fondo con más recursos o con menos. Sin embargo en este punto hay divergencia, algunos ven que la única manera de agilizar los procesos es a través de esta medida.	Se acepta. Se valora que se exijan mayores contenidos a un fondo de mayores montos.
T6'	Se hace la prevención de que no se puede simplificar tanto el proceso, sin embargo, no hay consenso en este punto, otro grupo piensa que parece coherente que ciertos montos más bajos no se deberían exigir la misma cantidad de papeles. Se valora positivamente que los errores en cosas más formales puedan ser remendados.	Se valora una instancia de admisibilidad más fácil. Se debe definir la brevedad. Súper bien. Tiene que ser así.
T7'	Se previene que la falta de jurados puede ocasionar una pérdida de la evaluación de calidad de los proyectos. Postulan la necesidad de que haya más transparencia en los criterios utilizados para la evaluación, de manera que el postulante sepa antes y después del concurso los criterios de evaluación.	Máximo ganar un proyecto al año, dado que van a haber tres instancias de postulación en el año. Puede haber proyectos que se adjudican montos en el primer periodo de postulación y la ejecución es solo de un mes, entonces podría volver a postular otro proyecto al tercer periodo de postulación. Así se podría ganar dos proyectos en un año.
T12	No aprueban el hecho de que no haya justificación por escrito a los que no ganaron, porque ellos son los que más necesitan retroalimentación. No tiene que ver con el hecho de que los jurados tengan reconocida trayectoria o no, está enfocado en que el postulante no seleccionado sepa por qué no ganó y pueda mejorar sus próximas postulaciones.	El mismo problema de los jurados de la propuesta 2, es decir. se cuestiona su existencia y se propone la eliminación de esta instancia. Los jurados deben pasar a los evaluadores para darles mejor perfil a los evaluadores. Para un participante, el hecho que este sea un fondo de mayores montos con mayores exigencias y supuestamente para un perfil de artista de mayor trayectoria, se cree posible la existencia de un jurado, pero dejando en claro que solo para este tipo de fondo.
T13	No se estima conveniente que no haya apelación a la evaluación técnica. Esto se ve más por un tema de que las personas deberían tener el derecho a apelar si no están de acuerdo con la decisión, es un tema más de principio.	Se acepta.
T9'	Este grupo valora positivamente el seguimiento a través de los hitos porque permite una evaluación más allá de lo netamente monetario. Es importante además porque contribuye a la fase de	Se acepta. Se debería buscar hitos más de fondo de los proyectos. Es bueno negociar los hitos. Hay que ver si los hitos definidos se pueden cambiar por cambios en el proyecto.

	estudio posterior.	
T14	Se cree que sería muy positivo que se hagan evaluaciones por períodos más largos de tiempo.	Se valora esta instancia pero la duda que genera es quién participará de esta evaluación o definición, ya que es ideal que se incorporen a esta discusión la mayor cantidad de actores posibles.

Propuesta 2

Jueves 17 de marzo		
Postulantes, evaluadores y jurados		
Tarjeta	Grupo 3	Grupo 4
T1	Se afirma que es positivo que haya una planificación cada cuatro años por cuanto da estabilidad que beneficia a los postulantes y además permite desarrollo de estudios por parte del Consejo. Respecto de la coincidencia o no con cambios de gobierno se señala que podría partir con el segundo año de gobierno. Se cuestiona la supresión de los fondos regionales y nacionales, porque generaría un problema para los proyectos que tienen origen en una región, pero que tienen alcance nacional.	Que la planificación sea cada 4 años es algo positivo. Las planificaciones siempre van a depender de los recursos. Es importante que se mantenga los recursos con los cuales se planifica. Se deberían definir los focos de la política en arte, para dónde se enfoca o da prioridad el Fondart. Una de las cosas que hace ruido es que los plazos de 4 años coinciden con los cambios de gobierno porque da miedo que el Fondart se tiña con el color político del gobierno. El problema es qué actores efectúa esta definición, es decir quiénes participan de la planificación. No debería ser solo el gobierno. Se debe perfilar los usuarios que el fondo busca beneficiar. Se debería crear una categoría de "varios" en los lenguajes artísticos. Sobre todo porque hay nuevos lenguajes que aún no se conocen y no se pueden clasificar en las opciones que hoy existen.
T2	Se valora que la propuesta contemple la posibilidad de ajustar cada año las deficiencias del proceso.	Ojalá fuera una postulación simple y con la menor cantidad de documentos. Hay cosas que están demás como por ejemplo las cotizaciones. Se deberían enfocar en documentos artísticos. La difusión hoy por hoy es muy elitista, muy enfocada en creadores y se queda mucha gente fuera. Muchos artistas que no están en el circuito de siempre quedan fuera, sobre todo de región. El consejo debería generar asociación con los municipios para que ellos apoyen la difusión de los concursos. El tema regional en la organización es algo súper bueno. Otros canales de difusión: asociaciones gremiales, radio, oficinas de gestión comunitarias de las municipalidades.
T3	Un jurado señala en lo relativo a que haya un evaluador que no sea de la región, que incluso sería positivo porque se disminuyen las posibilidades de amiguismos. En contrapartida estaría el problema de que no evalúe según las necesidades propias de la región.	El postular es algo positivo. En el pool de evaluadores debería haber cuotas por: Creadores, gestores culturales, representantes gremiales, etc. Se debería hacer un registro y cada evaluador se inscriba. El tema no es quién postula si no quién

	Otros sostienen que debería haber un comité de evaluadores mixtos, con evaluadores de la región y evaluadores de impacto nacional, para evitar por un lado los amiguismos y por otro para que den una mirada más “fresca”. Se hace la precisión de que no debe haber evaluadores externos al país, porque no considera muchos factores nacionales o locales en la evaluación. Se valora positivamente que el evaluador señale las áreas que puede evaluar.	selecciona a los evaluadores. Quienes podrían participar en la evaluación serían el Consejo y las universidades. La idea es armar una comisión evaluadora. Las universidades podrían ayudar a seleccionar a evaluadores. Es importante que haya más sociedad civil en la mesa de evaluadores. Al seleccionar evaluadores se podrían efectuar entrevistas para selección. Dar incentivo a los evaluadores.
T4	En cuanto a la capacitación, se considera que debe ser algo más amistoso que no implique tanta carga para el evaluador.	Es súper bueno capacitar. El problema es que la capacitación puede desinhibir la participación porque suma mucho tiempo a algo que ya implica mucho tiempo. Puede tener un punto negativo. La capacitación puede ser una forma de igualar evaluaciones porque te van a enseñar cómo evaluar. La capacitación quizás puede ser optativa. Para muchos si se debe hacer capacitación. Creen que es algo clave. Es clave que los evaluadores conozcan bien los criterios de evaluación. En la capacitación se debería explicar los criterios de la rúbrica, cómo asignar y explicar la asignación de los puntajes. Las capacitaciones son para aunar criterios.
T5	Se manifiesta que, para las generaciones más jóvenes, que tienden a ser más multidisciplinarios, esta propuesta facilita el proceso de postulación y representa mejor sus proyectos que son más complejos. A su vez, se señala que más que	La utilización de <i>call center</i> para difundir no sirve. El <i>call center</i> no tiene idea de las bases, la información que dan allí no coincide con la de las bases. Respecto a los medios de difusión. Bien. Podría dar énfasis a los medios regionales. Hay un público y áreas donde se debería hacer una
	generacional, la interdisciplinariedad es propia de las artes.	capacitación para efectuar una buena postulación. Capacitación para beneficiarios. Infraestructura cultural genera ruido para bajar en algún lenguaje artístico. La duda que surge es: ¿Cómo se hace en proyectos que tienen muchos lenguajes? ¿Se pueden marcar todos? ¿Se puede no marcar ninguna? Una línea puede ser artes integradas o áreas integradas. La elección de los lenguajes y modalidades suena súper positivo. Debería haber más modalidades.
T6	Para el llamado a jurados se considera que cada sector debería plantear criterios para su elección porque así se recogen mejor los intereses de los sectores y hay más certeza de los criterios que se utilizarán. Por otro	Se señala que los jurados deberían ser personas altamente destacadas. El problema de ello es: ¿Cuáles serán los criterios para seleccionar jurados? ¿En qué sentido es un destacado? ¿Por portafolio?

	lado, al ser este fondo más interdisciplinario, se pone la precaución de que no se pierda el enfoque propio de cada disciplina.	
T7	Se considera positivo que haya posibilidad de reclamar en la etapa de admisibilidad.	Se valora una instancia de admisibilidad más fácil. Se debe definir la brevedad. Súper bien. Tiene que ser así.
T8	Se cuestiona la rigidez de las rúbricas. Se señala que es imprescindible la mesa presencial de evaluadores, porque la conversación en las mesas es muy enriquecedora y que muchas veces como evaluador se pueda cambiar la opinión por escuchar la opinión de otra persona. Se puede perder la riqueza de la discusión. Sin embargo, se plantea el contrapunto al criterio anterior, bajo el argumento de que la etapa de los evaluadores lo que más se necesita es agilidad y es una parte más técnica que no requiere tanta discusión. Se critica que la evaluación digital pueda rigidizar mucho los criterios de evaluación. Se valora que haya un evaluador interno porque recoge las políticas del consejo. Se valora positivamente la apelación de la evaluación y se precisa que esta segunda instancia debiese contemplar otro grupo de evaluadores al que evaluó inicialmente el proyecto apelado.	Se deben definir criterios priorizados al evaluar los proyectos. Debería existir junta de evaluadores a discutir proyectos. No eliminar la instancia colectiva. Se pueden hacer reuniones por Skype. Se requiere que los evaluadores conversen entre ellos. Es algo clave. Puede ser de forma remota. Quizás no en todos, pero quizás tener la alternativa de poder solicitar conversar con los otros evaluadores si es que hay dudas o problemas con el proyecto. Algunos señalan, reclamar antes de la evaluación técnica es un "cacho". Va a tomar mucho tiempo. La duda que surge para algunos participantes es: ¿Cómo se hará diferenciación de la evaluación técnica y de contenido del proyecto? Se puede confundir. Definir cuáles son los puntos en los que se puede reclamar. Existe acuerdo al considerar que el jurado igual debería guiarse por el puntaje que dan los evaluadores. Sería muy raro que un proyecto que se evalúa con 100 pierda versus un proyecto que los evaluadores le dieron 90. En este modelo da la sensación que alguno van a poder reclamar y otros no, porque al jurado no se le reclama. El miedo es que los circuitos artísticos son muy chicos, entonces se va a saber quién gana y quién no, quién evalúa y quién es jurado. Y con eso también se da la posibilidad de hacer lobby para tener más opción de ser seleccionado. Se considera que se podría quitar el jurado y esas personas se sumen a la terna de evaluadores y finalmente se genera un ranking de puntajes y según ese puntaje se entregan recursos. Los evaluadores deberían tener una instancia colectiva y la evaluación ahí se cierra. El grupo estuvo de acuerdo de eliminar la instancia de jurados.
T9	Se plantea que podría haber un sistema de jurados estables, pero con alternancias de cambio (por ejemplo, que duren dos años, pero cada año se renueve un porcentaje,	El grupo estuvo de acuerdo en eliminar la instancia de jurado.

	como se hacer con los senadores). Eso sería bueno porque da estabilidad pero a la vez renovación de criterios.	
T10	No hay consenso en el hecho de que no se pueda apelar la selección de los jurados, algunos sostienen que siempre y cuando sean de muy reconocida trayectoria se podría considerar la posibilidad de que no haya doble instancia en esta etapa.	Se elimina la instancia de jurados, pero además se considera negativo no poder apelar a sus resultados. Además se genera el miedo que los jurados puedan cambiar de parecer y seleccionen a un proyecto que antes ya se le había dicho que no estaba seleccionado.
T11	Se valora positivamente la propuesta de los hitos del seguimiento. Se señala que el seguimiento podría beneficiar la continuidad de ciertos proyectos sin la necesidad de postular todo de nuevo. Algunos plantean que debería ser el jurado quien define los hitos.	Se debería buscar hitos más de fondo de los proyectos. Es bueno negociar los hitos. Hay que ver si los hitos definidos se pueden cambiar por cambios en el proyecto.
T12	Pregunta qué significa que haya rendiciones pendientes con el Fondart, porque ocurre a veces que hay proyectos que aún están en ejecución. Se considera que hay que ser más precisos que se debe referir a que tengan cuentas pendientes.	Se acepta. Es bueno hacer el seguimiento según hitos.
T3'	Un jurado señala en lo relativo a que haya un evaluador que no sea de la región, que incluso sería positivo porque se disminuyen las posibilidades de amiguismos. En contrapartida estaría el problema de que no evalúe según las necesidades propias de la región. Otros sostienen que debería haber un comité de evaluadores mixtos, con evaluadores de la región y evaluadores de impacto nacional, para evitar por un lado los amiguismos y por otro para que den una mirada más "fresca". Se hace la precisión de que no debe haber evaluadores externos al país, porque no considera muchos factores nacionales o locales en la evaluación. Se valora positivamente que el evaluador señale las áreas que puede evaluar.	El postular es algo positivo. En el pool de evaluadores debería haber cuotas por: Creadores, gestores culturales, representantes gremiales, etc. Se debería hacer un registro y que cada evaluador se inscriba. El tema no es quién postula si no quién selecciona a los evaluadores. Quienes podrían participar en la evaluación serían el Consejo y las universidades. La idea es armar una comisión evaluadora. Las universidades podrían ayudar a seleccionar a evaluadores. Es importante que haya más sociedad civil en la mesa de evaluadores. Al seleccionar evaluadores se podrían efectuar entrevistas para selección. Dar incentivo a los evaluadores.
T13	Se considera necesario que haya ventanilla abierta para las actividades mencionadas.	Se acepta, pero se considera que se deberían abrir ventanilla a más modalidades y lenguajes. En general, parece bien.
T7'	Se considera positivo que haya posibilidad de reclamar en la etapa de admisibilidad.	Se valora una instancia de admisibilidad más fácil. Se debe definir la brevedad. Súper bien. Tiene que ser así.
T14	Se valora que haya un evaluador interno porque recoge las políticas del consejo. Se critica que la evaluación digital pueda rigidizar mucho los criterios de evaluación.	Está bien. Parece bien. Tener ojo que hay fechas donde se postulan más proyectos porque hay más festivales, por ejemplo. A la larga en los últimos periodos puede postular más gente que es toda la gente que no se lo

		gano antes en el año. Se acepta la evaluación cada 4 años.
T15	No aprueban que no haya posibilidad de reclamar, aunque algunos sostienen que si las evaluaciones fueran reconocidamente buenas podría volver a cuestionarse esta segunda instancia.	Bien. Se acepta propuesta.
T11'	Se valora positivamente la propuesta de los hitos del seguimiento. Se señala que el seguimiento podría beneficiar la continuidad de ciertos proyectos sin la necesidad de postular todo de nuevo. Algunos plantean que debería ser el jurado quien define los hitos.	Se debería buscar hitos más de fondo de los proyectos. Es bueno negociar los hitos. Hay que ver si los hitos definidos se pueden cambiar por cambios en el proyecto.
T12'	Pregunta qué significa que haya rendiciones pendientes con el Fondart, porque ocurre a veces que hay proyectos que aún están en ejecución. Se considera que hay que ser más precisos que se debe referir a que tengan cuentas pendientes.	Se acepta. Es bueno negociar los hitos.
T16	Se considera necesario que el proceso de evaluación actual se cambie, porque no contribuye para el futuro que la evaluación sea netamente monetaria.	Se valora esta instancia pero la duda que genera es quién participará de esta evaluación o definición, ya que es ideal que se incorporen a esta discusión la mayor cantidad de actores posibles.

ANEXO 4

Se presentan los comentarios obtenidos del tercer taller de validación según propuesta.

Propuesta 1

Viernes 18 de marzo		
Funcionarios CNCA		
Tarjeta	Grupo 1	Grupo 2
T1	Están de acuerdo con la planificación de 4 años y las bases del concurso cada 4 años. No se sabe si es posible de implementar. Idealmente que esta planificación también permee el permanente cambio de directivos y de sus intereses. Hay que considerar que cada disciplina tiene un desarrollo distinto y ciclos distintos. Puede ser para cuatro años, si se puede elegir varias disciplinas respondiendo a la tendencia de la interdisciplina. Con eso facilita que el consejo pueda ajustar las bases. Están bien los cuatro años, pero las bases deben considerar una flexibilidad para adecuarse a los cambios que puedan surgir de un año a otro. Lo flexible son las disciplinas. Las bases tienen que ser intuitivas.	Es positivo que el producto final sea de 4 años. Lo que ocurre es que, al cambiar ministro, cada ministro quiere poner su impronta en Fondart, pues es lo más visible. Se puede planificar y darle una orientación, pero el programa de Gobierno incide en la toma de decisiones. El cambio de bases anual (en casos son cambios ridículos) no permite la evaluación a largo plazo y del impacto Fondart. Debe estar alineado con la Política Cultural (se supone que debe ser la hoja de ruta), pero al cambiar período de Gobierno hay cambios. La Política debería transformarse en política de Estado, sin posibilidad de modificarla. Si hubiera una ley que regulase la planificación de 4 años, podría funcionar. Algo que lo amarre, pero que maneje bien las contingencias. Una ley que exija que la planificación sea cada 4 años. Las jefaturas varían y la toma de decisiones es vertical. Los funcionarios deben adaptarse a los cambios. La definición/diseño de bases y plataforma cada 4 años sería muy bueno. A modo de ejemplo, alguien que postuló el año anterior se acostumbró a esa postulación (formulario, bases) por lo que cuesta adaptarse al cambio año tras año. Actualmente la plataforma y los fondos van paralelos, pero no se comunican. Propuesta 1a modifica la Ley (eliminando el jurado en algunas líneas).
T2	Hay que considerar que el presupuesto es anual. Por lo tanto, en la planificación cuatrienal no se sabe cuánto va a haber en cada año. Aquí se logra la flexibilidad política desde la	Ajustes menores parecen bien, y así se evita rediseñar año a año. Se hace hincapié a que 3 convocatorias regionales es

	planificación	totalmente inviable al formato actual (infra y capital humano). Hay solo una persona que se encarga de todo el proceso: gestión con postulantes, administración y resolución. El proceso del funcionario comienza en mayo y termina en enero, usando casi todo el año
T3	Hay consenso con las características del proceso de difusión, postulación y selección de evaluadores Es más importante la calidad del evaluador Se acoge la idea del evaluador profesional contratado del consejo Hay que considerar que la tasa de respuesta de los tramites en jurídica es baja	El año pasado se hizo una convocatoria abierta al llamado de evaluadores, y no fue muy fructífero. Los evaluadores nuevos no tenían experiencia. Bueno que el llamado sea anual, así los evaluadores no se inhabilitan por 4 años. Actualmente, existe una plataforma de evaluadores, donde los funcionarios Fondart los evalúan según criterios del perfil del evaluador. El problema es la calidad de los evaluadores. Es difícil asegurar su calidad. Evaluadores buenos probablemente no querrán postularse, sino que esperan ser invitados. El Consejo también debería poder invitar evaluadores. Está el pool de evaluadores postulados e invitados, y después se debería seleccionar a los evaluadores. Consejos sectoriales deberían ayudar en la selección de evaluadores, antes de ir al Directorio. Para evaluar, solo se puede escoger entre los seleccionados jurídicamente. Los datos de los evaluadores se guardan en una plataforma, la cual se va ajustando cuando es necesario según los datos que van cambiando (ajustando CV). Todos están de acuerdo en que el registro debiera incluir toda la información posible de los evaluadores para lograr una buena asignación con los proyectos. Hacer la “prueba de la blancura” a los evaluadores, a ver si deben plata o si tienen procesos abiertos. SIGFE.
T4	Hay consenso con las capacitaciones para evaluadores en regiones. Hay consenso en disponer de una rúbrica. Hay que considerar que en general hay poco presupuesto para capacitaciones.	Problemas de tiempo y recursos. La capacitación sería solo para los nuevos evaluadores. Actualmente, solo hay tiempo para hacer 1 capacitación (charla). No se puede tener la certeza de que todos asistirán. No se puede obligar a que vayan a las capacitaciones, menos según lo que se les está pagando. En la academia ganan más, y para asistir a evaluación/capacitación tendrían que ausentarse a su trabajo. Actualmente no se les paga nada por las capacitaciones. Capacitación debería ser

		acerca del procedimiento, incluyendo los criterios de evaluación, cambios y explicar la dinámica. Considerar que los evaluadores varían en nivel de manejo de las herramientas de evaluación, 'a algunos les cuesta enfrentarse a un computador'.
T5	Hay consenso en que la estrategia de difusión así como el proceso de postulación es "óptimo"	Un paso a ser amigable sería que mantenga los datos de años anteriores. Pedir hartos papeles a veces facilita a hacer un pequeño filtro (de dejar fuera a aquellos que no podrán gestionar el fondo en caso de ganarlo). No hay acuerdo en ese punto. Ideal de tener en la plataforma una ayuda antes de la admisibilidad sobre los papeles a entregar. El año pasado se planteó la idea de la Pre admisibilidad, pero se eliminó porque se necesitaba una REX para esa etapa. Algunos papeles se deberían pedir al final (listado de socios de la persona jurídica). Se piden en la admisibilidad pero se revisan solo al firmar contrato.
T6	Hay que considerar la escasa capacidad de las direcciones regionales para enfrentar un proceso de este tipo	En cuanto a resolver inadmisibilidades antes de la evaluación, se debe considerar que la variabilidad en las regiones es increíble. No todas las DR operan con la misma agilidad ni comunicación. Habría que pensar en cómo hacerlos coincidir a todos (apoyando a las DR que estén más débiles). Esta podría ser una oportunidad para equiparar. Cambió desde el 2011 al darles el Fondart Regional. Carga administrativa en regiones es menor que en RM, sistema interno más acotado. Depende del Depto. Jurídico. Si ellos no lo consideran una prioridad, se demoran más en entregar la REX. Hay que comprometerlos.
T7	Hay consenso en la asignación de los evaluadores, así como en el proceso de evaluación y la selección de los proyectos: "óptimo"	Hay consenso en que este es un cambio grande. Habría que tener una regla para una dispersión mayor a cierto puntaje. Se podría hacer conversar a esos evaluadores. Eliminar la evaluación colectiva -la comunicación entre los evaluadores- puede ser perjudicial. Algunos creen en el debate de los proyectos, que no se debería eliminar la instancia colectiva, pues sirve para aunar criterios. Logísticamente, la evaluación colectiva es difícil, pero es una instancia rica. Lo positivo de no tener evaluación colectiva es la personalidad de los evaluadores cuando se juntan. El que habla más fuerte (líder) tiene mucha incidencia en el resultado final del proyecto. Algunos

		evaluadores no pueden defender sus ideas. En algunas líneas es viable, pero hay otras que requieren debate. La evaluación de proyectos de creación artística, por ejemplo, es súper subjetiva y requiere de conversación. Sí tiene de positivo que aumenta la cantidad de evaluadores y los honorarios son más justos. Se plantea que en algunos casos habría que tener evaluadores con mayor pertinencia regional (tal vez en la proporción 2 es a 3). Funcionario de DR siendo evaluador es complejo, aunque es bueno tener clara la realidad de la región.
T8	Hay que tener derecho a reclamación. Es legal. Para no causar rechazo de la propuesta entre los actores. También debe haber jurado.	Se indica que la ley te da el derecho a reclamar. Se cree es la Ley 19.880 del Estado.
T9	El proceso de seguimiento no resulta del todo novedoso ya que en la actualidad se realiza un seguimiento a los proyectos. Lo novedoso de la propuesta es que el postulante debe decir cuáles son los hitos a través de los cuales debe ser evaluado. Respecto de generar un informe que recoja no solo los aspectos financieros del proyecto sino también una evaluación de los resultados eso ya se está implementando en la nueva plataforma a través del diseño de una ficha ad hoc para esto. Hay dudas respecto de la periodicidad del fondo respecto de la imposibilidad de tener más de un proyecto en ejecución.	Actualmente hay fechas de informes de seguimiento. Los hitos o actividades verificables sería bueno hacerlo, hay que pensar en el capital humano. Se considera más efectiva la visita en terreno que los informes. Al postulante le gusta que el Estado se interese por el proyecto. Además de las DR, las áreas deberían involucrarse en el seguimiento de sus proyectos. Plataforma de seguimiento. Hay que tener cuidado con que el instrumento quede bien desarrollado, de manera que el usuario (beneficiario) se sienta cómodo con la plataforma y sepa usarla. Corroborar que hay presupuesto para desarrollar e implementar esa plataforma. Persona de seguimiento debe ser de la DR pero además del nivel nacional.
T3'	Hay consenso con las características del proceso de difusión, postulación y selección de evaluadores Es más importante la calidad del evaluador Se acoge la idea del evaluador profesional contratado del consejo Hay que considerar que la tasa de respuesta de los tramites en jurídica es baja.	El año pasado se hizo una convocatoria abierta al llamado de evaluadores, y no fue muy fructífero. Los evaluadores nuevos no tenían experiencia. Bueno que el llamado sea anual, así los evaluadores no se inhabilitan por 4 años. Actualmente, existe una plataforma de evaluadores, donde los funcionarios Fondart los evalúan según criterios del perfil del evaluador. El problema es la calidad de los evaluadores. Es difícil asegurar su calidad. Evaluadores buenos probablemente no querrán postularse, sino que esperan ser invitados. El consejo también debería poder invitar evaluadores.

		Está el pool de evaluadores postulados e invitados, y después se debería seleccionar a los evaluadores. Consejos sectoriales deberían ayudar en la selección de evaluadores, antes de ir al Directorio. Para evaluar, solo se puede escoger entre los seleccionados jurídicamente. Los datos de los evaluadores se guardan en una plataforma, la cual se va ajustando cuando es necesario según los datos que van cambiando (ajustando CV). Todos están de acuerdo en que el registro debiera incluir toda la información posible de los evaluadores para lograr una buena asignación con los proyectos. Hacer la “prueba de la blancura” a los evaluadores, a ver si deben plata o si tienen procesos abiertos. SIGFE.
T4'	Hay consenso con las capacitaciones para evaluadores en regiones. Hay consenso en disponer de una rúbrica. Hay que considerar que en general hay poco presupuesto para capacitaciones.	Problemas de tiempo y recursos. La capacitación sería solo para los nuevos evaluadores. Actualmente, solo hay tiempo para hacer 1 capacitación (charla). No se puede tener la certeza de que todos asistirán. No se puede obligar a que vayan a las capacitaciones, menos según lo que se les está pagando. En la academia ganan más, y para asistir a evaluación/capacitación tendrían que ausentarse a su trabajo. Actualmente no se les paga nada por las capacitaciones. Capacitación debería ser acerca del procedimiento, incluyendo los criterios de evaluación, cambios y explicar la dinámica. Considerar que los evaluadores varían en nivel de manejo de las herramientas de evaluación, ‘a algunos les cuesta enfrentarse a un computador’.
T10	Respecto de la selección del jurado en la actualidad el proceso de lleva a cabo de esta manera.	De acuerdo, igual que el actual.
T11	Hay consenso en que si el fondo es más grande debe haber mayores exigencias y más documentos de por medio. Es “lógico y coherente”.	De acuerdo con que se tengan mayores exigencias en la postulación a mayores montos.
T6'	Hay que considerar la escasa capacidad de las direcciones regionales para enfrentar un proceso de este tipo	En cuanto a resolver inadmisibilidades antes de la evaluación, se debe considerar que la variabilidad en las regiones es increíble. No todas las DR operan con la misma agilidad ni comunicación. Habría que pensar en cómo hacerlos coincidir a todos (apoyando a las DR que estén más débiles). Esta podría ser una oportunidad para equiparar. Cambió desde el 2011 al darles el Fondart Regional. Carga administrativa en regiones

		es menor que en RM, sistema interno más acotado. Depende del depto. Jurídico. Si ellos no lo consideran una prioridad, se demoran más en entregar la REX. Hay que comprometerlos.
T7'	Hay consenso en la asignación de los evaluadores, así como en el proceso de evaluación y la selección de los proyectos: "óptimo"	Hay consenso en que este es un cambio grande. Habría que tener una regla para una dispersión mayor a cierto puntaje. Se podría hacer conversar a esos evaluadores. Eliminar la evaluación colectiva -la comunicación entre los evaluadores- puede ser perjudicial. Algunos creen en el debate de los proyectos, que no se debería eliminar la instancia colectiva, pues sirve para aunar criterios. Logísticamente, la evaluación colectiva es difícil, pero es una instancia rica. Lo positivo de no tener evaluación colectiva es la personalidad de los evaluadores cuando se juntan. El que habla más fuerte (líder) tiene mucha incidencia en el resultado final del proyecto. Algunos evaluadores no pueden defender sus ideas. En algunas líneas es viable, pero hay otras que requieren debate. La evaluación de proyectos de creación artística, por ejemplo, es súper subjetiva y requiere de conversación. Sí tiene de positivo que aumenta la cantidad de evaluadores y los honorarios son más justos. Se plantea que en algunos casos habría que tener evaluadores con mayor pertinencia regional (tal vez en la proporción 2 es a 3). Funcionario de DR siendo evaluador es complejo, aunque es bueno tener clara la realidad de la región.
T12	Aquí no hubo consenso. Algunos piensan que si se debe informar porque no fue escogido y otros dijeron que no.	El mecanismo de no dar explicaciones a quienes no fueron seleccionados parece ser una buena idea. En los concursos de arquitectura se hace así (MOP/MINVU). No hay posibilidad de reclamación. Difícil no dar <i>feedback</i>. Actualmente se debe justificar bien a aquellos que no fueron seleccionados. Los postulantes podrían reclamar, pero parece no ser un requerimiento legal, de acuerdo con los otros concursos del Estado. Hay veces que productos malos llegan al jurado, y ellos no saben cuáles serían los comentarios. Fundamentación muchas veces es escasa.
T13	Hay consenso con la forma de corte. Hay consenso en que todos deben tener evaluación, tanto los seleccionados como los	De acuerdo. Pero se retoma el comentario sobre la ley que da la opción de reclamar. No se puede pasar sobre la ley.

	no seleccionados. Hay consenso en que debe haber instancias de reclamación. Es legal.	
T9'	El proceso de seguimiento no resulta del todo novedoso ya que en la actualidad se realiza un seguimiento a los proyectos. Lo novedoso de la propuesta es que el postulante debe decir cuáles son los hitos a través de los cuales debe ser evaluado. Respecto de generar un informe que recoja no solo los aspectos financieros del proyecto sino también una evaluación de los resultados eso ya se está implementando en la nueva plataforma a través del diseño de una ficha ad hoc para esto. Hay dudas respecto de la periodicidad del fondo respecto de la imposibilidad de tener más de un proyecto en ejecución.	Actualmente hay fechas de informes de seguimiento. Los hitos o actividades verificables sería bueno hacerlo, hay que pensar en el capital humano. Se considera más efectiva la visita en terreno que los informes. Al postulante le gusta que el Estado se interese por el proyecto. Además de las DR, las áreas deberían involucrarse en el seguimiento de sus proyectos. Plataforma de seguimiento. Hay que tener cuidado con que el instrumento quede bien desarrollado, de manera que el usuario (beneficiario) se sienta cómodo con la plataforma y sepa usarla. Corroborar que hay presupuesto para desarrollar e implementar esa plataforma. Persona de seguimiento debe ser de la DR pero además del nivel nacional.
T14	Hay consenso en la necesidad de contar con una instancia de evaluación del ciclo de 4 años, así como una revisión anual para hacer ajustes.	De acuerdo con la evaluación al fin del período para establecer lineamientos y nueva planificación.

Propuesta 2

Viernes 18 de marzo		
Funcionarios CNCA		
Tarjeta	Grupo 1	Grupo 2
T1	Están de acuerdo con la planificación de 4 años y las bases del concurso cada 4 años. No se sabe si es posible de implementar. Idealmente que esta planificación también permee el permanente cambio de directivos y de sus intereses. Hay que considerar que cada disciplina tiene un desarrollo distinto y ciclos distintos. Puede ser para cuatro años, si se puede elegir varias disciplinas respondiendo a la tendencia de la interdisciplina. Con eso facilita que el consejo pueda ajustar las bases. Están bien los cuatro años, pero las bases deben considerar una flexibilidad para adecuarse a los cambios que puedan surgir de un año a otro. Lo flexible son las disciplinas. Las bases tienen que ser intuitivas.	Se plantea incluir una cuota regional y tal vez por modalidad. La región necesita saber su presupuesto. Es una decisión política. Actualmente la glosa exige cierto monto asegurado por región. Ese monto mínimo generalmente se supera en todas las regiones.
T2	Hay que considerar que el presupuesto es anual. Por lo tanto, en la planificación cuatrienal no se sabe cuánto va a haber en cada año. Aquí se logra la flexibilidad política desde la planificación. Esta propuesta tiene una gran incidencia a nivel país en cuanto a la capacidad para potenciar ciertas áreas artísticas.	Ajustes menores parecen bien, y así se evita rediseñar año a año.
T3	Hay consenso con las características del proceso de difusión, postulación y selección de evaluadores. Es más importante la calidad del evaluador. Se acoge la idea del evaluador profesional contratado del consejo. Hay que considerar que la tasa de respuesta de los trámites en jurídica es baja.	Comentarios similares a propuesta 1 con respecto a la selección de evaluadores. Se hace hincapié sobre la selección de evaluadores nuevos y cómo asegurar su calidad. Se debe abrir la posibilidad de que los evaluadores sean invitados y no solo que deban postularse.
T4	Hay consenso con las capacitaciones para evaluadores en regiones. Hay consenso en disponer de una rúbrica. Hay que considerar que en general hay poco presupuesto para capacitaciones. No solo considerar capacitación de "buenas" prácticas. No solo hablar de los casos de éxito. También hablar de "casos de no éxito".	Los comentarios son similares a los de la propuesta 1, considerando que la capacitación es necesaria para los nuevos evaluadores, pero que no puede ser obligatoria. Hay evaluadores que dejarían de serlo por esa exigencia.
T5	Ejemplo francés: <i>hors les murs</i> es un espacio de consultoría para tener	Respecto a entrar por actividad, se vuelve al sistema anterior, hace 4 años era así.

	información sobre tu área. Plataforma inteligente que regule la admisibilidad.	Disciplinas distintas compiten con el mismo jurado significando que no se tendrá un jurado específico para todas las disciplinas. Se utiliza la expresión "peras con manzanas" para decir que se están evaluando cosas distintas. Disciplinas muy dispares, algunas más formadas que otras. En algunas modalidades podrían ir las disciplinas juntas (Investigación), pero no en todas. Se hace una buena evaluación de la especificidad en las líneas actuales. Si se entra por actividad, cada área debería tener su cuota y así asegurar que no se están peleando las platas entre distintas disciplinas (cuoteo específico).
T6	Hay consenso en la asignación de los evaluadores, así como en el proceso de evaluación y la selección de los jurados	De acuerdo, igual que el actual.
T7	Hay que considerar la escasa capacidad de las direcciones regionales para enfrentar un proceso de este tipo. Sería beneficioso si hubiera acompañamiento en el proceso para disminuir las reclamaciones de admisibilidad.	Se valora la propuesta de resolver los reclamos a inadmisibilidades antes de la evaluación, pero se debe considerar que existe gran variabilidad en las DR y no todas tienen las mismas capacidades.
T8	Hay consenso en la propuesta, pero ahora es por actividad. ¿Debería haber cuoteo? Si, por discriminación positiva para las disciplinas. "Lo importante es encantar a los sectores, y por lo tanto debo privilegiar". Sin embargo, con ello hace ruido que lo primero sea entrar por el tipo de actividad.	Se considera que esta parte de la propuesta es rara. Resolución de reclamos sería compleja. Sería más lento. Habría que sacar una REX. Problemas con el depto. Jurídico. Todos querrán reclamar para pasar al jurado. Jurado tiene una disponibilidad de recursos que significa que no todos podrán ser readmitidos al concurso.
T9	Hay consenso en las características de la propuesta	Es fundamental que estén todos los proyectos resueltos antes de la sesión del jurado. Sería una buena solución el que no haya reclamos del veredicto del jurado. Es complejo no recibir <i>feedback</i> . Los emergentes se ven perjudicados. "Ganan los mismos de siempre", tienen buenos proyectos, es difícil dejarlos fuera solo por esa razón.
T10	Hay consenso en las características de la propuesta	Mismos comentarios que la propuesta 1 sobre la falta del derecho a no reclamo. Se estima que es un derecho por ley.
T11	Hay consenso en las características de la propuesta	Sería bueno definir hitos o actividades verificables y ajustarlas con personal de la dirección regional. Sin embargo, hay que pensar en el capital humano.
T12	Hay consenso en las características de la propuesta	Se acepta. Se propone que persona de seguimiento debe ser de la DR pero además del nivel nacional.

T3'	Hay consenso con las características del proceso de difusión, postulación y selección de evaluadores. Es más importante la calidad del evaluador. Se acoge la idea del evaluador profesional contratado del consejo. Hay que considerar que la tasa de respuesta de los trámites en jurídica es baja.	Comentarios similares a propuesta 1 con respecto a la selección de evaluadores. Se hace hincapié sobre la selección de evaluadores nuevos y cómo asegurar su calidad. Se debe abrir la posibilidad de que los evaluadores sean invitados y no solo que deban postularse.
T13	Hay consenso en las características de la propuesta.	Es importante definir el tema de los recursos para los concursos de ventanilla.
T7'	Hay que considerar la escasa capacidad de las direcciones regionales para enfrentar un proceso de este tipo. Sería beneficioso si hubiera acompañamiento en el proceso para disminuir las reclamaciones de admisibilidad.	Se valora la propuesta de resolver los reclamos a inadmisibilidades antes de la evaluación, pero se debe considerar que existe gran variabilidad en las DR y no todas tienen las mismas capacidades.
T14	Hay consenso en las características de la propuesta.	Les parece bien que los recursos se dividan en 6, y que cada sesión tenga un presupuesto igual al anterior. Fondo de la Música no tiene admisibilidad. Aún no se tiene claro si es buena o mala medida. Departamento jurídico queda en Valparaíso, causando demoras para las resoluciones y trámites legales.
T15	Hay consenso en que debe haber instancias de reclamación. Es legal.	Mismos comentarios anteriores sobre el no derecho a reclamar.
T11'	Hay consenso en las características de la propuesta.	Sería bueno definir hitos o actividades verificables y ajustarlas con personal de la dirección regional. Sin embargo, hay que pensar en el capital humano.
T12'	Hay consenso en las características de la propuesta.	Se acepta. Se propone que persona de seguimiento debe ser de la DR pero además del nivel nacional.
T16	Hay consenso en la necesidad de contar con una instancia de evaluación del ciclo de 4 años, así como una revisión anual para hacer ajustes. "Es óptimo y debiera ser lo primero"	De acuerdo con la evaluación al fin del período para establecer lineamientos y nueva planificación.

**INFORME Nº 6 DESARROLLO DE PROPUESTA FINAL DE REDISEÑO DEL CONCURSO
FONDART NACIONAL**

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe corresponde al Informe 6 de la Consultoría para el Rediseño del Fondart y desarrolla la propuesta final de rediseño de Fondart. Esta propuesta 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.

Los talleres se realizaron los días 19/04, 26/04 y 2/5 de 2016, con una duración de 3 horas cada uno. En el primer taller, se trabajó en el ajuste de los atributos, los objetivos y la estructura de la propuesta final. Participaron los profesionales de la Secretaría Ejecutiva y el departamento de estudios. En el segundo taller, se validaron los ajustes realizados en el taller anterior y participaron los profesionales de la Secretaría Ejecutiva, Departamento de Estudios, Planificación y Gabinete del Ministro. Finalmente, en el tercer taller, se trabajó en la validación de los procesos y los puntos de contacto de la propuesta final, con la participación de los profesionales de la Secretaría Ejecutiva, el Departamento de Estudio, de planificación, de la unidad de seguimiento y control.

1. ATRIBUTOS

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

2. PROPUESTA FINAL DE REDISEÑO

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 2/3 de los recursos totales de Fondart a través del concurso A y el tercio restante a través del concurso B.

3. ETAPAS DEL PROCESO

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

En una primera etapa, se propone una **planificación** cuatrianual 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 *brief* 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 informa, tanto a nivel de su estructura, como de sus principales etapas de ejecución.

II. INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde al Informe 6 de la Consultoría para el Rediseño del Fondart y desarrolla la propuesta final de rediseño de Fondart. Esta propuesta 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.

1. ESTRUCTURA DE ESTE INFORME

El informe se compone de siete secciones. Primero, se presenta la metodología de trabajo desarrollada durante el proceso de esta consultoría y se detallan las actividades de validación con el CNCA desarrolladas durante esta etapa.

En segundo lugar, se sintetiza el diagnóstico elaborado al inicio de esta consultoría y presentado en el Informe 2, con el objeto de destacar los principales desafíos a abordar en el rediseño de Fondart.

En tercer lugar, se proponen los atributos esenciales que deben sustentar el rediseño del Fondart.

En cuarto lugar, se presenta la estructura general de la propuesta y, en quinto lugar, se desarrolla esta detallando en diversos brief de diseño sus principales instrumentos de ejecución.

En sexto lugar, se propone un cronograma preliminar para la ejecución de la propuesta.

Y finalmente, se desarrolla un análisis de comparación entre el diseño actual de Fondart y el rediseño propuesto en este informe.

III. VALIDACIÓN DE PROPUESTA FINAL CON CONTRAPARTES TÉCNICAS DEL CNCA

1. METODOLOGÍA 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 testeo de la solución.

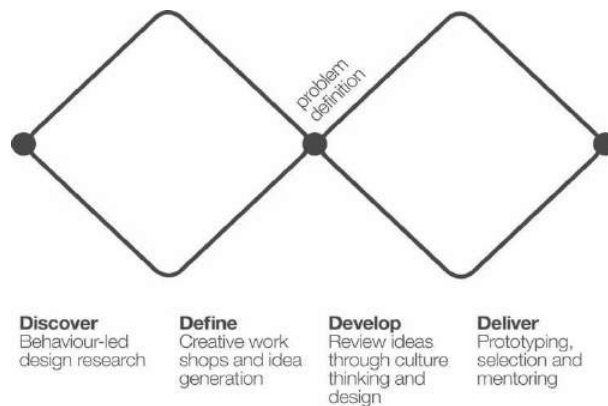
El Diseño de servicios es una disciplina que ayuda a innovar y/o mejorar servicios para hacerlos más útiles, usables, deseables para sus usuarios y eficientes y efectivos para las organizaciones. Es un campo nuevo en la disciplina del Diseño, holístico, multidisciplinario e integrador⁷⁰ que ha sido utilizado 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.⁷¹ 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.

⁷⁰ Moritz, S. (2005) *Service Design: Practical access to an evolving field*. Londres, Inglaterra [s.n].

⁷¹ <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)⁷² 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 de bajo riesgo: las pruebas del proceso de diseño de soluciones se generan por

⁷² 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.



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, redundando 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.

2. VALIDACIÓN DE PROPUESTA FINAL

Un cambio relevante que se ha producido en el campo de los servicios, tiene relación con que las organizaciones cada vez menos consideran al usuario como un objeto del mercado que debe ser estudiado, y más como un actor clave del proceso creativo para la creación de nuevos ecosistemas donde las empresas y las instituciones florecen.⁷³

La cocreación se refiere al acto de creatividad colectiva, que es compartida por dos o más personas.⁷⁴ En el caso del Fondart, los actores son involucrados activamente en el proceso de rediseño. La cocreación, como término, es bastante amplia e incluye lo físico y lo inmaterial del diseño de servicios, mostrando tener un vasto espectro de consecuencias e impactos positivos si se incluyen desde el principio de los proceso de diseño.⁷⁵

Utilizar una metodología proyectual centrada en el usuario que además utiliza la cocreación tiene un gran impacto en los roles que juegan los agentes involucrados en el proceso de diseño del servicio. Desde una perspectiva de consultoría tradicional, el usuario es un objeto pasivo de estudio del cual se extrae conocimiento desde la teoría y algunos instrumentos de recolección de información primaria como lo son entrevistas y observación. El equipo consultor por su parte, interpreta tal conocimiento para generar, a través del pensamiento creativo, ideas, conceptos y soluciones.

En el caso de la cocreación, los roles de los participantes se mezclan. Quién usa y provee el servicio toma un rol de “experto de la experiencia” y juega un rol primordial en el desarrollo de conocimiento, generación de ideas y diseño de soluciones. El equipo consultor por su parte debe proveer los insumos para la ideación y expresión de los participantes. Debe fomentar técnicas y ambientes para el desarrollo de innovación dentro de estos grupos de trabajo.⁷⁶ Además de participar como miembro del equipo en las soluciones generadas. En el caso del Fondart, esto promueve que la solución ofrecida finalmente, no solo funcione para las personas beneficiadas directamente, sino que también para todos los agentes involucrados, incluidos aquellos que deben aplicar las medidas rediseñadas.

Desde esta perspectiva, el presente informe recoge el trabajo metodológico que cierra la etapa 4, “Testear e iterar”, de la metodología general propuesta por el equipo consultor, correspondiente al prototipado de la solución final, el testeo y validación de esta con la Secretaría Ejecutiva del Fondart.

⁷³ Kimbel, Lucy [2014], *The service innovation handbook*, BIS Publishers, Amsterdam.

⁷⁴ Sanders, Elizabeth B.-N. (2008). *Co-creation and the New Landscapes of Design*. CODESIGN. Delf University, Holanda.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ *This is service design thinking*, Stickdorn y Schneider.

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



Fuente: Figueroa, Mollenhauer, Rico (2015)

Los talleres se realizaron los días 19 de abril, 26 de abril y 2 de mayo de 2016, con una duración de tres horas cada uno. En el primer taller, se trabajó en el ajuste de los atributos, los objetivos y la estructura de la propuesta final y participaron los profesionales de la Secretaría Ejecutiva y el Departamento de Estudios. En el segundo taller, se validaron los ajustes realizados en el taller anterior y participaron los profesionales de la Secretaría Ejecutiva, Departamento de Estudios, Planificación y Gabinete del Ministro. Finalmente, en el tercer taller, se trabajó en la validación de los procesos y los puntos de contacto de la propuesta final, con la participación de los profesionales de la Secretaría Ejecutiva, el Departamento de Estudio, de planificación, de la unidad de seguimiento y control.

Como resultado de esta etapa 4, “Testear e iterar”, en este informe se presenta la Propuesta Final.

IV. DIAGNÓSTICO

Esta sección desarrolla sucintamente los principales elementos destacados en la etapa de diagnóstico del Fondart, realizada al comienzo de esta consultoría, descrito en detalle en el Informe 2. En las siguientes páginas se presentarán algunas de las principales características del Fondart descritas en el informe diagnóstico, destacando aquellos puntos deben ser mejorados en el proceso de rediseño de Fondart.

Este diagnóstico se basa en el análisis de la información secundaria provista por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) y en el análisis de cinco grupos focales realizados con directivos y funcionarios del CNCA, postulantes, beneficiarios, evaluadores y jurados de Fondart, durante noviembre de 2015.

El análisis se centró en el macroproceso de los concursos nacional y regional del Fondart, el cual 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.

1. ETAPA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La etapa de planificación estratégica comprende el subproceso de diseño y elaboración de los instrumentos de planificación, los que guiarán la implementación del concurso Fondart durante el año correspondiente. Esta etapa es responsabilidad de la Secretaría Ejecutiva, la cual solicita información a funcionarios Fondart Nacional y Regional y a las unidades de apoyo del CNCA.

Los principales desafíos en esta etapa que deben ser consideradas en el rediseño son:

- Falta de orientaciones estratégicas sobre la política cultural y el Fondart y la vinculación entre ambos.



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 de los actuales objetivos y propósitos del Fondart son 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.

- 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 se basan en la distinción 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.

- 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.

Se identifica 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. La falta de procedimientos establecidos genera incertidumbre entre los profesionales vinculados a la administración de Fondart. 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.

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

Se manifiesta 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.

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 no se toman como parte de un proceso de mejora consensuado y basado en diagnósticos. Se manifiesta, además, que estos cambios tienen impactos particularmente negativos en un contexto de ausencia de procedimientos, funciones y responsabilidades claras.

- 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 de los dos concursos. 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.

2. ETAPA DISEÑO DEL CONCURSO

Esta etapa contempla el proceso de diseño del concurso y comprende 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 participación desde las regiones.

Los principales desafíos destacados 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.

Existe un cambio constante de las líneas año a año, tanto de su definición como de 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.

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 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

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 claro 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.

– Bases del concurso poco claras en definición y lenguaje.

La principal 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 las definiciones poco claras mencionadas anteriormente. La ambigüedad genera que el departamento jurídico y los evaluadores interpreten las bases de forma constante, lo que expone el concurso a subjetividades y disparidades de criterio.

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 jurídico. Esto puede incluso significar que la 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.

Además, las bases presentan problemas de forma. Los diferentes grupos de actores identificaron el lenguaje excesivamente jurídico de las bases como un obstaculizador del proceso.

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

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.

- 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.

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

Según la información recolectada, se considera que esta etapa tiene dos grandes falencias. Por una parte, no existe un perfil definido para la selección de evaluadores, indicándose únicamente que deben tener trayectoria. Por otra parte, no queda del todo claro cuál es el procedimiento interno para que la Secretaría Ejecutiva y/o los Directores Regionales seleccionen evaluadores para proponer al Consejo.

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

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. Existe un problema logístico para encontrar suficientes evaluadores, 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.

- Baja capacidad de evaluadores regionales.

Existe la percepción que la combinación de estos factores hace que algunos de los evaluadores seleccionados en regiones no sean los más idóneos ya sea por trayectoria artística o capacidad de discernimiento sobre obras o proyectos de calidad.

- Evaluadores no reciben capacitación.

Hay una insuficiente o inexistente capacitación para los evaluadores. La falta de tiempo o recursos muchas veces juega en contra de la realización de esta instancia, dejando a los evaluadores sin una oportunidad para aunar criterios y conocer los objetivos perseguidos por el Fondo para cada período de convocatoria.

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

Las dificultades del rol del evaluador se ven acrecentadas por las faltas de condiciones económicas, materiales y de tiempo dispuestas para la ejecución de esta labor. Así, al evaluador se le somete a una sobrecarga laboral concentrada en un corto período de tiempo, la que a su vez se encuentra mal remunerada.

3. ETAPA POSTULACIÓN

La etapa de Postulación corresponde al proceso en 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 se inicia al momento de la apertura del concurso y finaliza una vez que se cierra la postulación.

Los principales desafíos destacados en esta etapa son:

- Postulantes desarrollan experticia en el manejo de las bases y postulación al concurso. Acceso desigual de los postulantes.

Todos los actores involucrados en esta etapa se refieren a la problemática que existe sobre la homogeneidad de los beneficiados y mencionan que muchos



postulantes se vuelven expertos en el fondo, dado que aprenden a desarrollar proyectos que son continuamente elegidos para ser financiados.

- Existe poca difusión de la apertura del concurso.

Se señala que hay dificultades en 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.

- 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.

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

Se constataron las falencias que existen, tanto por falta de personal, como por falta de claridad y formalidad, en la capacitación a los postulantes. Se señala que no todas las regiones cuentan con el mismo acceso a la información del concurso, por lo cual existen disparidades en el tipo y cantidad de información que se provee a lo largo del país.

Además, no se cuenta con personal suficiente para hacerse cargo de las capacitaciones al interior de los equipos regionales y muchas veces 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.

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

Un tema ampliamente mencionado tanto por 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 en la sobrecarga de trabajo que los equipos regionales deben afrontar, principalmente producida por la poca comunicación con el nivel central, ya que se solicitan labores que exceden las capacidades de las regiones.

- 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.

4. 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. Compromete la participación de gran parte de los actores involucrados en el macro proceso de funcionamiento del Fondart.

Los principales desafíos destacados en esta etapa son:

- Falta de criterios fijos de inadmisibilidad.

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. En segundo lugar, no hay claridad cuáles son los criterios para dejar inadmisibile un proyecto, ya que para algunos la impresión es que dejan fuera proyecto por razones sin demasiada importancia. Finalmente, existe la apreciación que los documentos solicitados en esta etapa son demasiados y engorrosos de revisar, lo que lleva a error a algunos evaluadores de admisibilidad.

- Los criterios de evaluación no están claramente definidos y no existen rúbricas de evaluación.

Se destaca la falta de una rúbrica de evaluación y de un puntaje más estandarizado, lo que lleva a que muchas de las evaluaciones sean por aspectos subjetivos de cada evaluador. Además, las razones del resultado de la evaluación



entregadas a cada postulante son bastantes generales y poco dicen sobre los criterios por las cuales se les asignó un determinado puntaje.

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.

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

Se señala que la etapa de firma de convenio es lenta y dificultosa. Variada 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.

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 los beneficiarios esta parte del proyecto con recursos propios.

5. 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.

Los principales desafíos destacados en esta etapa son:

- 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.

Se reconoce 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 la excesiva documentación administrativa solicitada a los beneficiarios.

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 base al momento de postulación y lo que se solicita al ejecutar el proyecto.

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 logrado o no los resultados esperados.

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

La falta de sistematización tiene que ver con los constantes cambios en las líneas artísticas de postulación. Es difícil mantener un análisis comparativo año a año, ya que los cambios afectan en la trazabilidad de las evaluaciones a realizar.

- 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.

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. Esto último se ve aún 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.

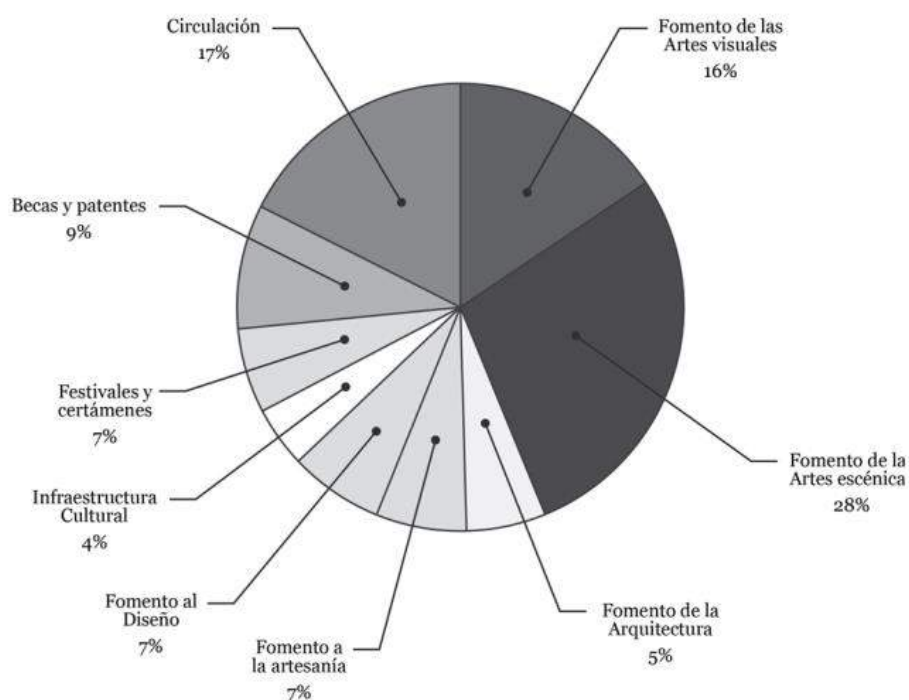
- Falta de indicadores de resultados ni de desempeño.

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 para conocer cómo han finalizado la ejecución estos proyectos.

6. FOCALIZACIÓN FONDART (2016)

Como se aprecia en el siguiente gráfico, la distribución de montos en el Fondart Nacional se concentra principalmente en Fomento de las Artes Escénicas y, en menor medida, en Fomento de las Artes Visuales y la Línea de Circulación.

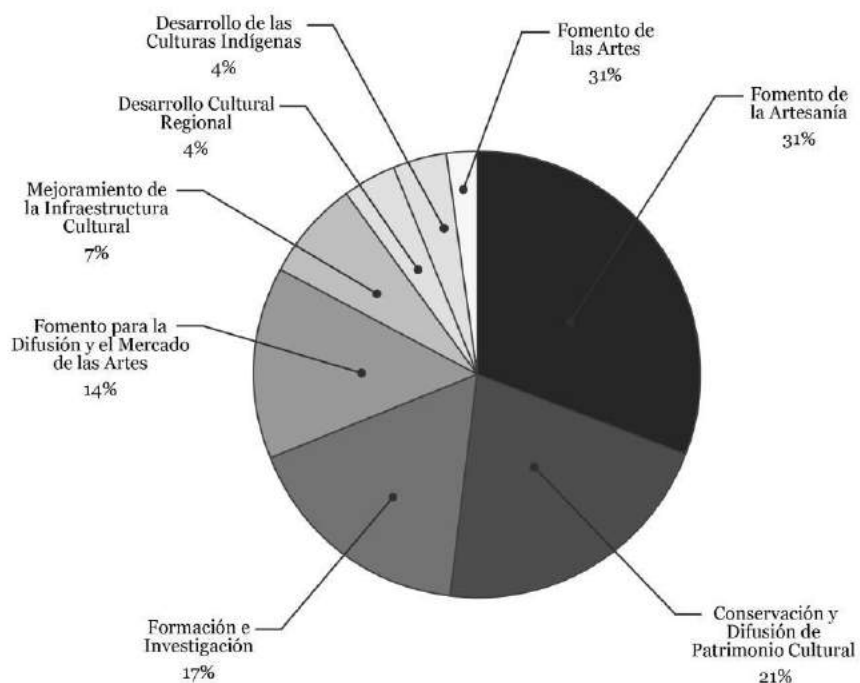
Gráfico 1. Recursos distribuidos por línea - Fondart Nacional 2016



Fuente: Elaboración propia.

En el caso del Fondart Regional, se aprecia que la distribución se concentra en la Línea de Fomento a la Artesanía y la siguen las líneas de Conservación y Diseño de Patrimonio Cultural y Formación e Investigación, respectivamente.

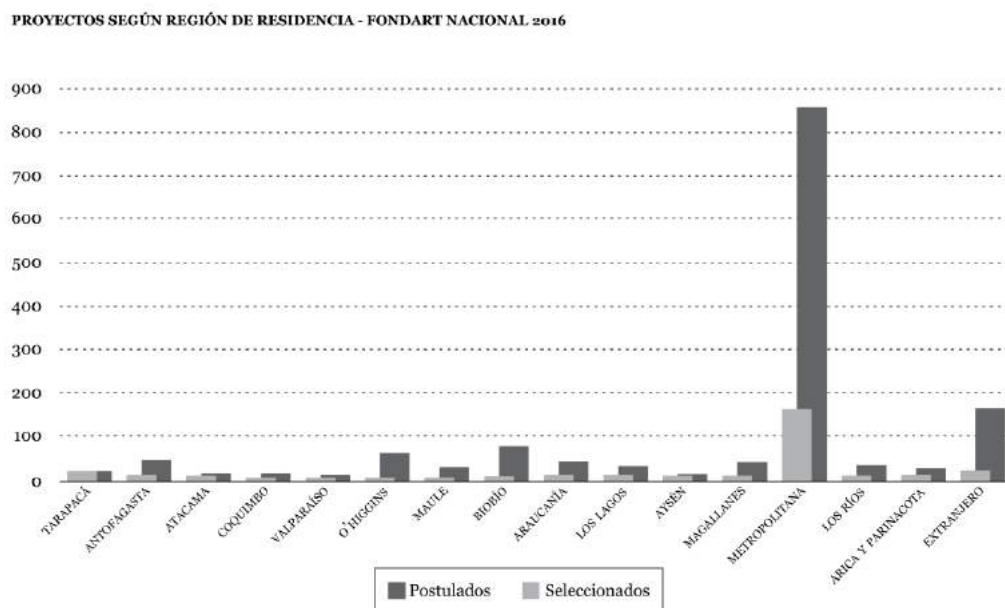
Gráfico 2. Recursos distribuidos según Línea - Fondart Regional 2016



Fuente: Elaboración propia.

Al examinarse el origen las postulaciones en el caso del Fondart Nacional, se aprecia que en su gran mayoría proviene desde la región Metropolitana (RM). No obstante, al revisar los proyectos que finalmente terminan siendo seleccionados se puede observar que esa diferencia disminuye bastante, generando una mayor equidad entre las diversas regiones.

Gráfico 3. Proyectos según región de residencia - Fondart Nacional 2016

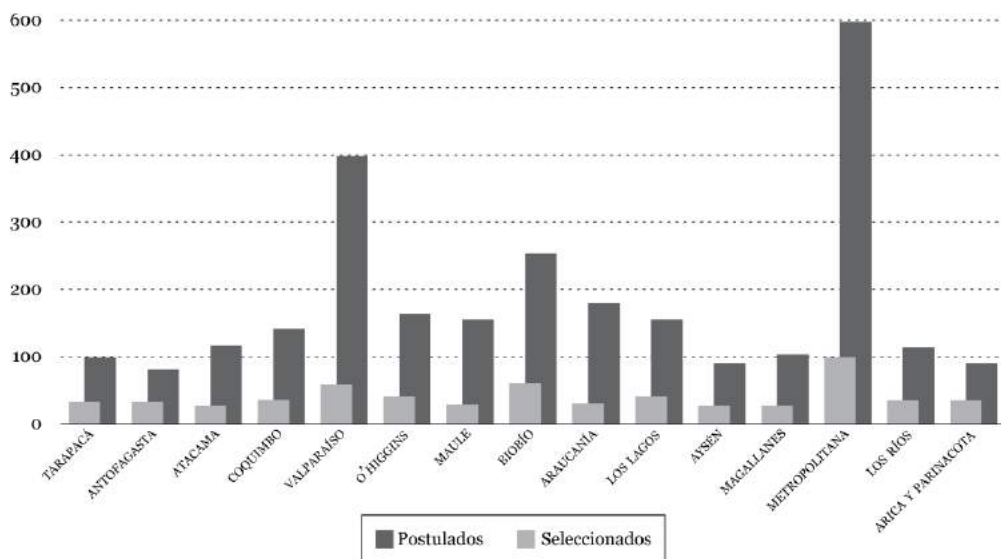


Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Fondart Regional, se aprecia que sigue existiendo una alta concentración de proyectos postulados en la RM y en las regiones de Valparaíso y Biobío, la que disminuye al analizar los proyectos que finalmente son seleccionados. De esta manera, la selección de proyectos en el fondo regional permite disminuir las diferencias entre regiones.

Gráfico 4. Proyectos según región de residencia - Fondart Regional 2016

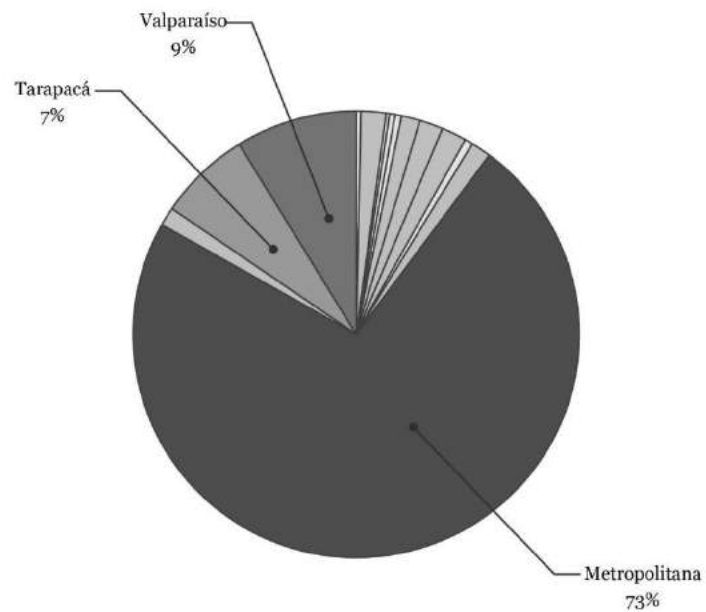
PROYECTOS SEGÚN REGIÓN DE RESIDENCIA - FONDART REGIONAL 2016



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, al analizar la distribución de recursos por región se puede apreciar que la concentración es bastante alta en la RM, alcanzando un 73% de la distribución. Esto refuerza la idea de que el Fondo Nacional se concentra en gran medida en la RM. Le siguen respectivamente en orden, la región de Valparaíso (9%) y Tarapacá (7%).

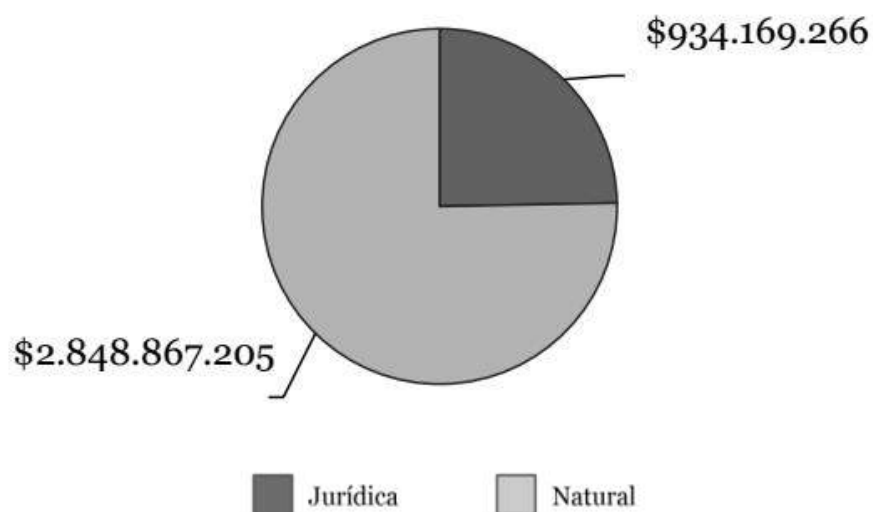
Gráfico 5. Recursos distribuidos según región - Fondart Nacional 2016



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, si se analiza la distribución de fondos según tipo de beneficiario se puede ver que en el caso del Fondart Nacional la mayor cantidad de fondos son asignados a personas jurídicas, en desmedro de las personas naturales que participan del proceso.

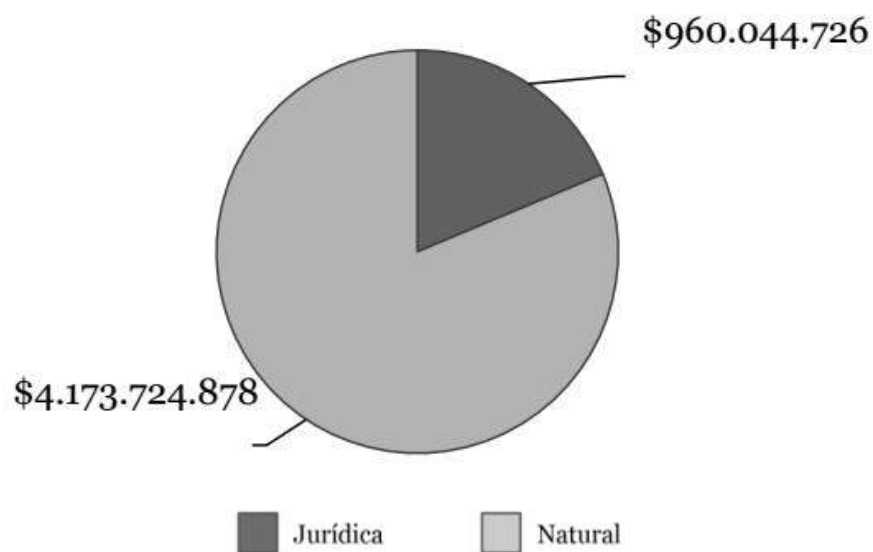
Gráfico 6. Proyectos seleccionados según naturaleza jurídica del postulante – Fondart Nacional 2016



Fuente: Elaboración propia.

En el caso del fondo regional sucede algo similar, ya que los fondos son principalmente asignados a personas jurídicas, siendo las personas naturales las que en menor medida reciben de estos beneficios.

Gráfico 7. Proyectos seleccionados según naturaleza jurídica del postulante – Fondart Regional 2016



Fuente: Elaboración propia.

7. ATRIBUTOS PARA EL REDISEÑO DEL FONDART

Durante la etapa de los talleres de cocreación, desarrollados en enero 2016, se elaboraron preliminarmente los atributos que debiera tener un Fondart rediseñado, identificándose ocho atributos genéricos y nueve atributos transversales (ver Informe 4).

Los atributos corresponden a las cualidades o propiedades de un ser u objeto (definición de la RAE). En el caso de un proceso de rediseño, los atributos corresponden a las cualidades deseadas que se buscan materializar en el diseño de un proceso o un servicio.

Durante esta etapa se analizó con las contrapartes técnicas del CNCA los atributos esenciales que debían ser considerados para el rediseño del Fondart. Mediante un proceso de trabajo conjunto se definieron seis atributos en dos niveles: dos atributos estratégicos, relacionados con los objetivos esenciales que debe orientar el accionar del Fondart, y 4 atributos operativos, que deben ser el sello distintivo de la gestión del Fondart. Estos atributos son:

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

Cada uno de los atributos fue desarrollado, de manera de desagregar los parámetros que conforman cada uno de estos. A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los atributos considerados para el rediseño del Fondart:

Tabla 1. Atributos para el rediseño del Fondart

Estratégicos	
Descentralizador	Fomenta la diversidad cultural
Acercar el Fondart a los ciudadanos a lo largo del país. Promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artístico-culturales. Incorporar la perspectiva y particularidades de cada región en la toma de decisiones del Fondart.	Contribuir a fomentar una oferta artístico-cultural a lo largo del país. Promover las actividades artístico-culturales propias de cada territorio. Promover el desarrollo de las diversas áreas artísticas y culturales que se desarrollan en el país.

Operativos	
Promueve la continuidad Promover una visión y planificación de mediano plazo del Fondart en base a los objetivos de la Política de Cultura (Nacional, regional y sectorial). Promover una estructura y reglas que se mantengan por períodos más largo de tiempo a fin de generar mayor claridad y certidumbre entre los postulantes. Facilitar la medición y evaluación de sus resultados.	Flexible Promover un diseño que responda adecuadamente a los cambios y nuevas tendencias en el ámbito cultural. Promover el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la interacción con los postulantes y evaluadores.
Inclusivo Responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes. Garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulante. Facilitar el proceso de postulación de manera de atraer nuevos postulantes. Apoyar a los postulantes que tengan dificultades para formular sus proyectos.	Eficiente Desburocratizar los procesos de postulación, admisibilidad y evaluación. Promover un adecuado uso de los recursos del CNCA a lo largo del país. Fomenta el uso de las tecnologías para facilitar la participación de los distintos usuarios en todo el país.

Fuente: elaboración propia.

V. PROPUESTA FINAL

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.

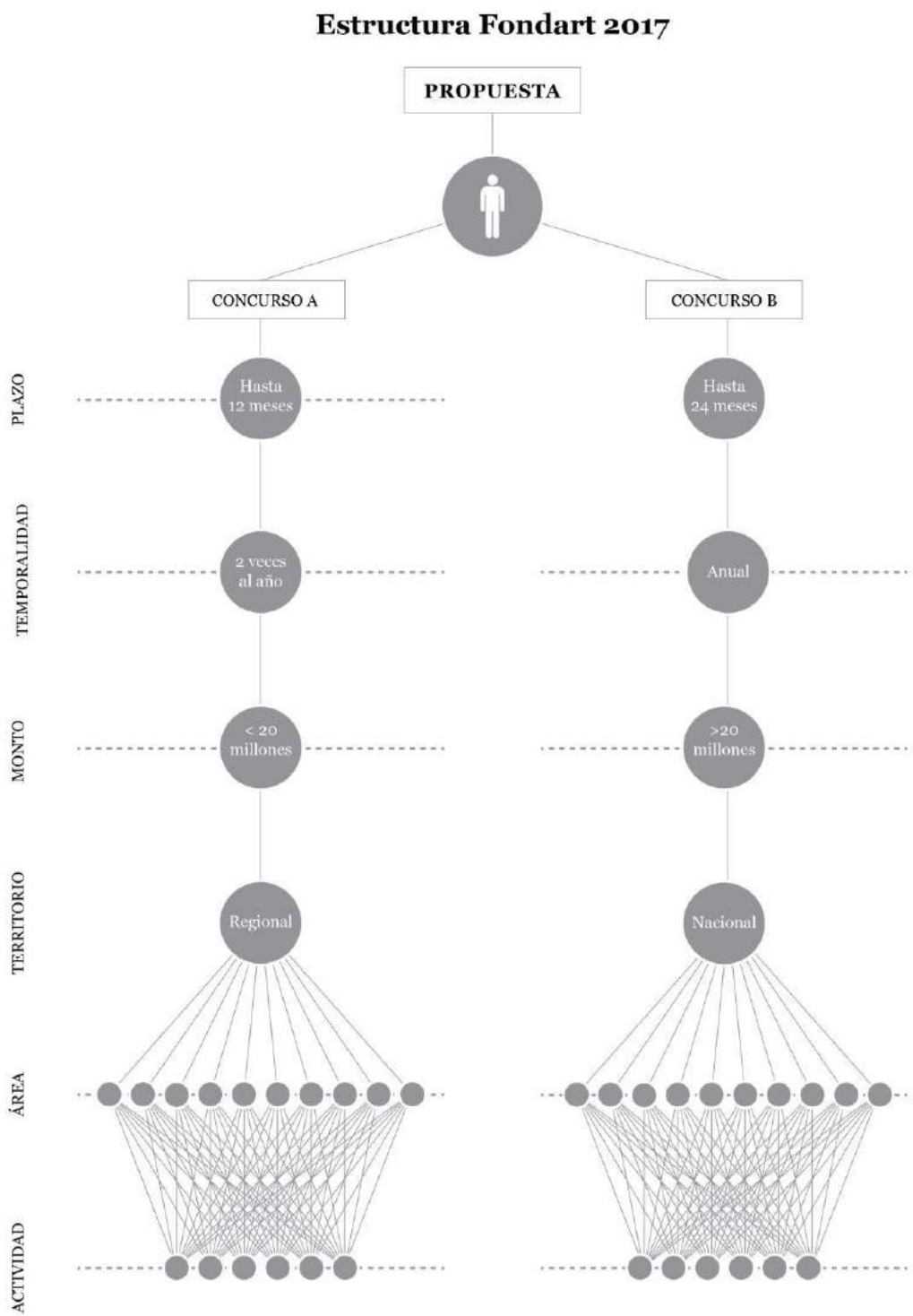
El concurso A será gestionado a nivel regional, por lo que en cada región compiten los proyectos postulados al concurso de esa región. En cambio, el concurso B será gestionado a nivel central y tiene un carácter nacional, por lo que compiten entre sí todos los proyectos presentados independientemente 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. Además, 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.

Figura 5. Estructura rediseño Fondart



Fuente: Elaboración propia.

1. DENOMINACIÓN DE LOS CONCURSOS

La propuesta denomina a los concursos propuestos como A y B, de manera de dejar en manos del CNCA la responsabilidad de definir el nombre de cada uno de los concursos.

Se recomienda designar nombres distintos a los actuales a los dos concursos propuestos de manera de reforzar su diferenciación con la estructura actual. Aun cuando la estructura propuesta contempla un concurso gestionado a nivel regional y otro a nivel nacional, sus características difieren en aspectos significativos de los actuales Fondart Nacional y Regional.

Si se continuara utilizando la misma nomenclatura actual de Nacional y Regional a los concursos A y B propuestos, la nueva estructura podría ser percibida como cambios menores al sistema actual, en vez de ser reconocida como un rediseño del Fondart. Es por ello que se recomienda definir nombres o conceptos nuevos para los dos concursos propuestos.

2. FOCALIZACIÓN DE LOS RECURSOS

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. Para determinar los rangos de montos de financiamiento que debiera otorgar cada concurso, en el Informe 4 se realizaron modelaciones con la base de datos Fondart para los años 2013-2015.

Como se observa en la Tabla 2, en el trienio 2013-2015, un 59% de los postulantes a Fondart Nacional presentaron un proyecto por un monto inferior a \$15 millones y un 73%, uno por un monto inferior a \$20 millones. Es decir, más de un tercio de los proyectos postulados solicitan un monto inferior a \$20 millones aun cuando los límites máximos de financiamiento de este concurso son superiores. En el caso de Fondart Regional, que tiene un monto máximo de postulación de \$20 millones, el 95% de los postulantes solicitó un monto inferior a \$15 millones.

Tabla 2. Distribución montos solicitados o adjudicados proyectos Fondart (2013-2015)

Rango por monto solicitado o adjudicado		Proyectos Postulados		Proyectos Seleccionados	
		Fondart Nacional	Fondart Regional	Fondart Nacional	Fondart Regional
-	5.000.000	25,93%	26,47%	21,50%	33,02%
5.000.001	10.000.000	18,71%	53,95%	19,26%	50,16%

10.000.001	15.000.000	14,73%	14,53%	13,59%	12,96%
15.000.001	20.000.000	13,68%	5,05%	12,01%	3,87%
20.000.001	25.000.000	7,66%		9,37%	
25.000.001	30.000.000	11,41%		14,25%	
30.000.001	35.000.000	1,79%		1,45%	
35.000.001	40.000.000	1,95%		1,85%	
40.000.001	45.000.000	0,84%		0,40%	
45.000.001	50.000.000	0,20%		0,13%	
50.000.001	55.000.000	0,32%		0,26%	
55.000.001	60.000.000	0,16%		0,40%	
60.000.001	65.000.000	0,32%		1,06%	
65.000.001	70.000.000	0,34%		0,40%	
70.000.001	75.000.000	0,42%		1,32%	
>80.000.000		1,55%		2,77%	

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los proyectos seleccionados, el 66% de los proyectos seleccionados por Fondart Nacional adjudicaron montos inferiores a \$20 millones a cada proyecto y un 96% de los proyectos seleccionados por Fondart Regional adjudicaron montos inferiores a \$15 millones.

Al analizar la distribución de los recursos entre los proyectos seleccionados por Fondart entre los años 2013-2015, como se observa en la Tabla 3, se constata que un 30% de los recursos distribuidos por Fondart Nacional son asignados a proyectos que solicitaron menos de \$20 millones cada uno y que un 37% de los recursos asignados corresponden a proyectos que solicitaron entre \$20 y \$40 millones cada uno. En el caso del Fondart Regional, un 92% de los recursos adjudicados se distribuyen entre proyectos que solicitaron menos de \$15 millones cada uno.

Tabla 3. Distribución recursos Fondart por montos proyectos seleccionados (2013-2015)

Rango por monto adjudicado a cada proyecto		Recursos adjudicados Fondart Nacional		Recursos adjudicados Fondart Regional		Recursos Adjudicados Fondart Nacional y Regional	
		Monto por rango	% por rango	Monto por rango	% por rango	% por rango	% acumulado
-	5.000.000	\$366.688.138	3,53%	\$1.701.221.910	17,47%	10,31%	10,31%
5.000.001	10.000.000	\$776.828.609	7,48%	\$5.147.177.302	52,90%	29,53%	39,84%
10.000.001	15.000.000	\$956.422.784	9,32%	\$2.074.755.795	21,35%	15,11%	54,95%
15.000.001	20.000.000	\$971.311.046	9,46%	\$805.442.113	8,29%	8,86%	63,81%

20.000.001	25.000.000	\$1.282.702.198	12,50%			6,39%	70,21%
25.000.001	30.000.000	\$2.031.330.433	19,27%			10,13%	80,33%
30.000.001	35.000.000	\$261.357.852	2,55%			1,30%	81,64%
35.000.001	40.000.000	\$305.884.615	2,98%			1,52%	83,16%
40.000.001	45.000.000	\$92.387.290	0,90%			0,46%	83,62%
45.000.001	50.000.000	\$59.562.218	0,58%			0,30%	83,92%
50.000.001	55.000.000	\$119.187.685	1,16%			0,59%	84,51%
55.000.001	60.000.000	\$58.141.513	0,57%			0,29%	84,80%
60.000.001	65.000.000	\$445.061.864	4,34%			2,22%	87,02%
65.000.001	70.000.000	\$228.926.616	2,23%			1,14%	88,16%
70.000.001	75.000.000	\$385.682.078	3,76%			1,92%	90,08%
>80.000.000		\$1.988.885.178	19,38%			9,92%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

En base a este análisis, se modelaron distintos escenarios para determinar el monto de corte que debiera definir los concursos A y B. En la Tabla 4 se presentan los distintos escenarios analizados en base a los recursos totales adjudicados por Fondart Nacional y Regional durante el período 2013- 2015.

Tabla 4. Escenarios límites de financiamiento

Rangos de montos de proyectos	% proyectos postulados	% Proyectos seleccionados	% recursos adjudicados
< 5.000.000	26,27%	29,75%	10,31%
< 10.000.000	67,45%	71,15%	39,84%
< 15.000.000	82,06%	84,28%	54,95%
< 20.000.000	90,24%	90,46%	63,81%
< 25.000.000	93,01%	93,11%	70,21%
< 30.000.000	97,15%	97,16%	80,33%
< 35.000.000	97,80%	97,57%	81,64%
< 40.000.000	98,50%	98,09%	83,16%

Fuente: Elaboración propia.

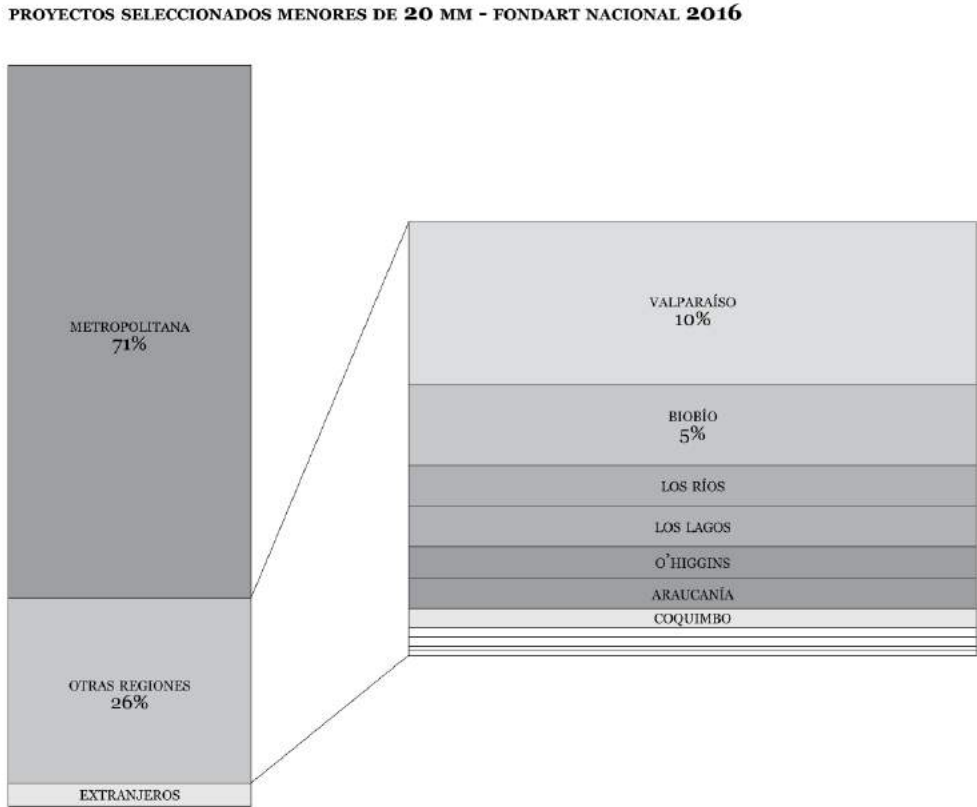
De acuerdo al análisis desarrollado, para el período analizado, el monto de corte exacto sería de \$21.922.326 para lograr que el concurso A distribuyera los 2/3 de los recursos totales.

Por otro lado, se puede analizar la variabilidad de los proyectos postulados y seleccionados en el territorio. Observaremos en mayor profundidad aquellos proyectos seleccionados para las distintas regiones del país tanto para el concurso nacional como el regional. Los gráficos a continuación demuestran los valores destinados para las

distintas regiones, siendo la 13 la región Metropolitana y en caso de existir 0 corresponde a datos donde no ha sido identificada la región. Los valores por región indican el total de recursos destinados a cada región en miles de pesos.

En primer lugar, se diferencia lo que ocurre con los recursos en el concurso del Fondart Nacional 2015. La figura a continuación muestra los proyectos seleccionados que postulan a menos de \$20 millones. La región identificada corresponde a la región del domicilio del postulante. En la Ilustración a continuación se identifica una notoria cantidad de recursos destinados a proyectos de residentes de la región Metropolitana.

Figura 6. Proyectos seleccionados menores de \$20 millones Fondart Nacional

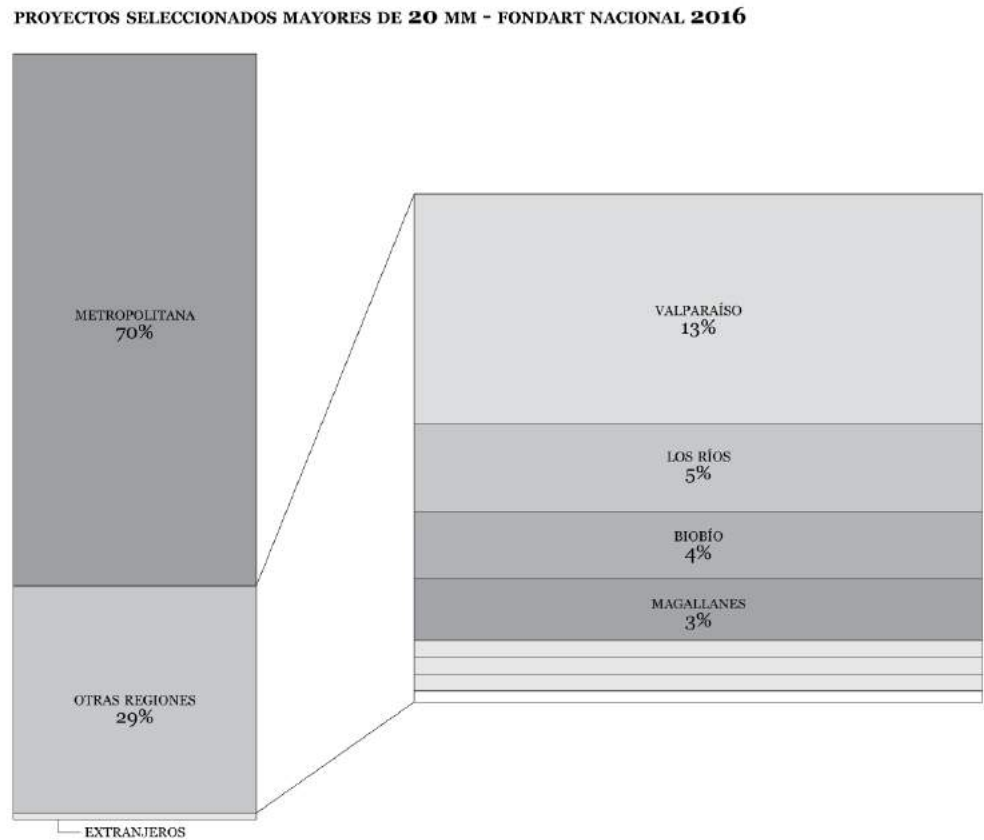


Fuente: elaboración propia.

Análogamente, se observa el financiamiento de proyectos de Fondart Nacional para el concurso 2015. Se comienza analizando los proyectos de montos superiores a \$20 millones. Si bien ocurre nuevamente el fenómeno de los recursos centrados en la región Metropolitana, en este caso se nota una menor disparidad entre las regiones. Las

regiones que reciben fondos, pues la tercera, cuarta, novena, décima y undécima región no tienen proyectos financiados por montos superiores a \$20 millones.

Figura 7. Proyectos seleccionados mayores de \$20 millones Fondart Nacional

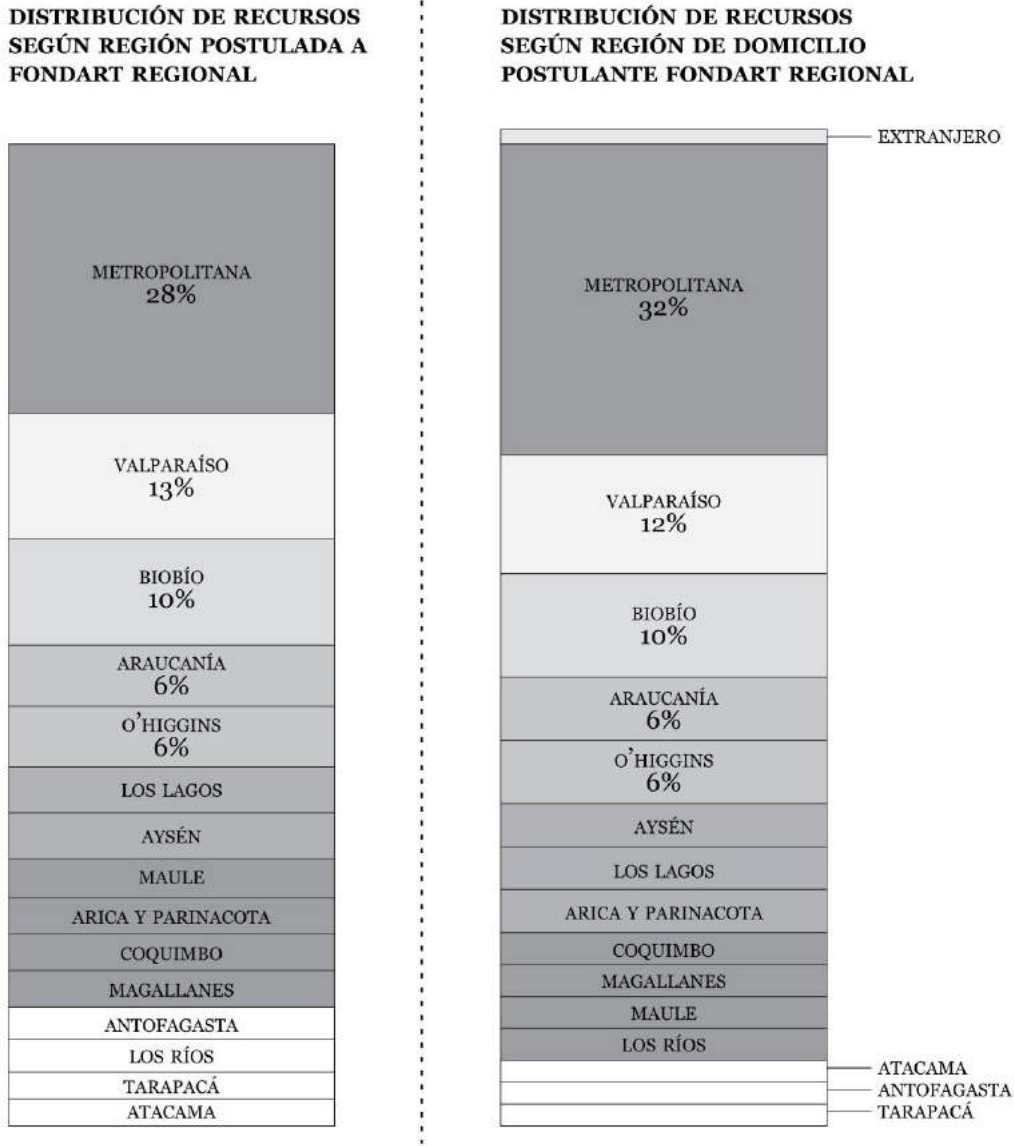


Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, para Fondart Regional solo se puede acceder a un financiamiento de millones \$20, por lo que en este caso no se realiza la diferenciación anterior, sino que se distingue según la región de residencia del postulante y la región a la cual postula.

Según la región de Fondart Regional, es decir, la región a la cual se postula el proyecto, se presenta en la primera columna de la figura a continuación. En este caso el financiamiento a la región Metropolitana es superior, pero se nota una repartición más pareja entre las regiones, donde la 5ª y la 8ª también reciben un buen porcentaje de los recursos. Por otro lado, se realiza el análisis según la región de domicilio del responsable del proyecto. Los datos se encuentran en la figura a continuación.

Figura 8. Distribución de recursos en Fondart Regional según región postulada y según domicilio del postulante



Fuente: elaboración propia.

En base a lo anterior, se propone que el concurso A financie proyectos hasta \$20 millones y que el concurso B financie proyectos desde \$20 millones y hasta el límite máximo que se establezca.

Por otra parte, se propone mantener el esquema actual de definición de cuotas de distribución de recursos por áreas del Fondart de manera de garantizar que Fondart

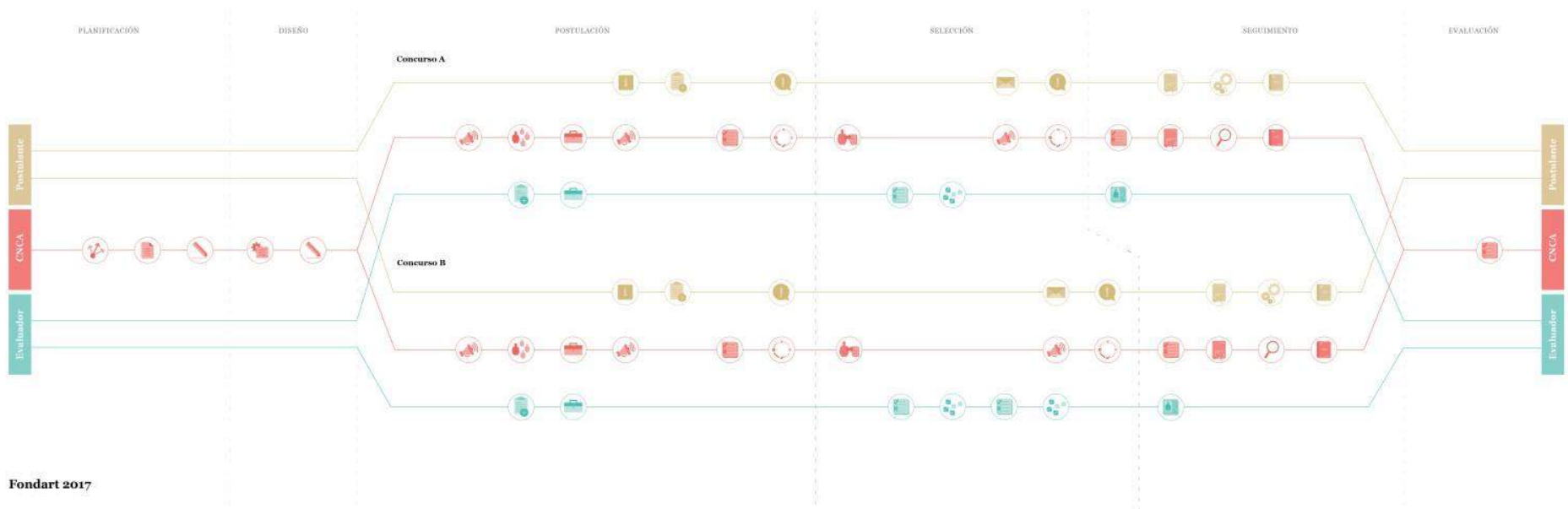


financie proyectos en cada área. La alternativa de no pre asignar cuotas de distribución de los recursos presenta el riesgo que se seleccionen muy pocos o ningún proyecto de un área determinada.

Si parte de los atributos buscados en el rediseño del Fondart es fomentar la diversidad cultural, lo que, entre otros, implica promover el desarrollo de las diversas áreas artísticas y culturales que se desarrollan en el país, es necesario garantizar que exista un monto de financiamiento asegurado para cada área.

En la etapa de planificación y ajuste corresponderá definir la cantidad de recursos a financiar por área, los que podrán actualizarse año a año en conformidad a los recursos aprobados en la Ley de Presupuesto.

Figura 9. *Blueprint* general de la propuesta final



3. ETAPAS DEL PROCESO

La propuesta de macro proceso rediseñado del Fondart contempla 6 etapas de desarrollo (ver figura anterior).

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.

VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA FINAL Y DE LOS INSTRUMENTOS PARA SU EJECUCIÓN (BRIEF DE DISEÑO)

1. ETAPA DE PLANIFICACIÓN

Atributos

Fomenta la diversidad cultural, Descentralizador, Promueve la continuidad.

Objetivos

- Promover una visión y planificación de mediano plazo del Fondart en base a los objetivos de la Política de Cultura (Nacional, regional y sectorial).
- Incorporar la perspectiva y particularidades de cada región en la toma de decisiones del Fondart.
- Promover una estructura y reglas que se mantengan por períodos más largo de tiempo a fin de generar mayor claridad y certidumbre entre los postulantes.
- Promover el desarrollo de las diversas áreas artísticas y culturales que se desarrollan en el país.

a. Descripción de la etapa

La propuesta contempla desarrollar conjuntamente la etapa de planificación de ambos concursos (A y B), de manera de definir orientaciones estratégicas y operativas comunes para estas.

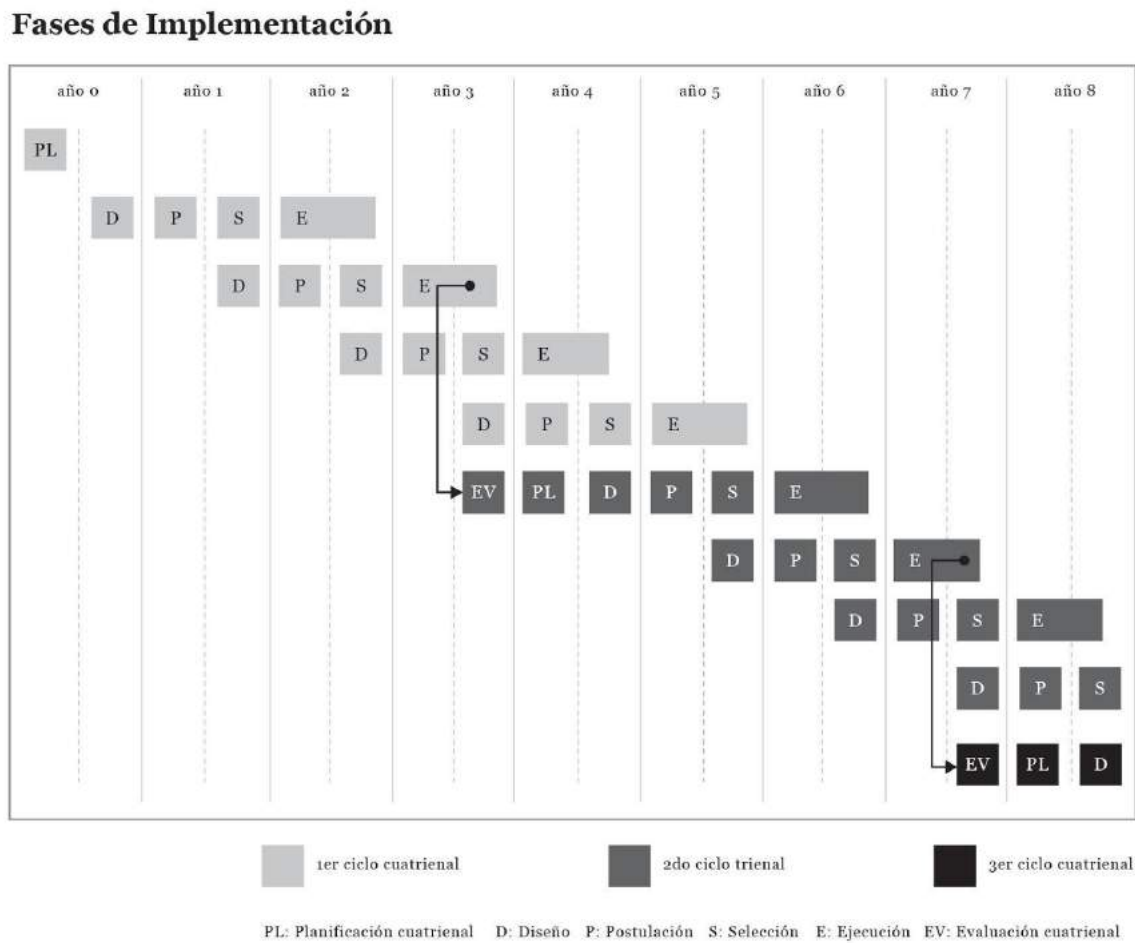
Se propone que el proceso de planificación sea realizado un año antes de la apertura de la convocatoria y que tenga un horizonte de planificación de 4 años. De esta manera se generará mayor certidumbre entre los postulantes respecto de las definiciones estratégicas del Fondart para ese período, las cuales no sufrirán modificaciones y permitirá al CNCA planificar y operar de mejor manera el fondo concursable, optimizando su gestión al definir instrumentos operativos para el cuatrienio.

La planificación del concurso deberá responder a la política nacional de cultura y artes permitiendo materializar sus objetivos y prioridades estratégicas a través de este fondo concursable. Debe existir una coherencia entre la política nacional y la planificación Fondart.

La etapa de planificación común para ambos concursos define orientaciones

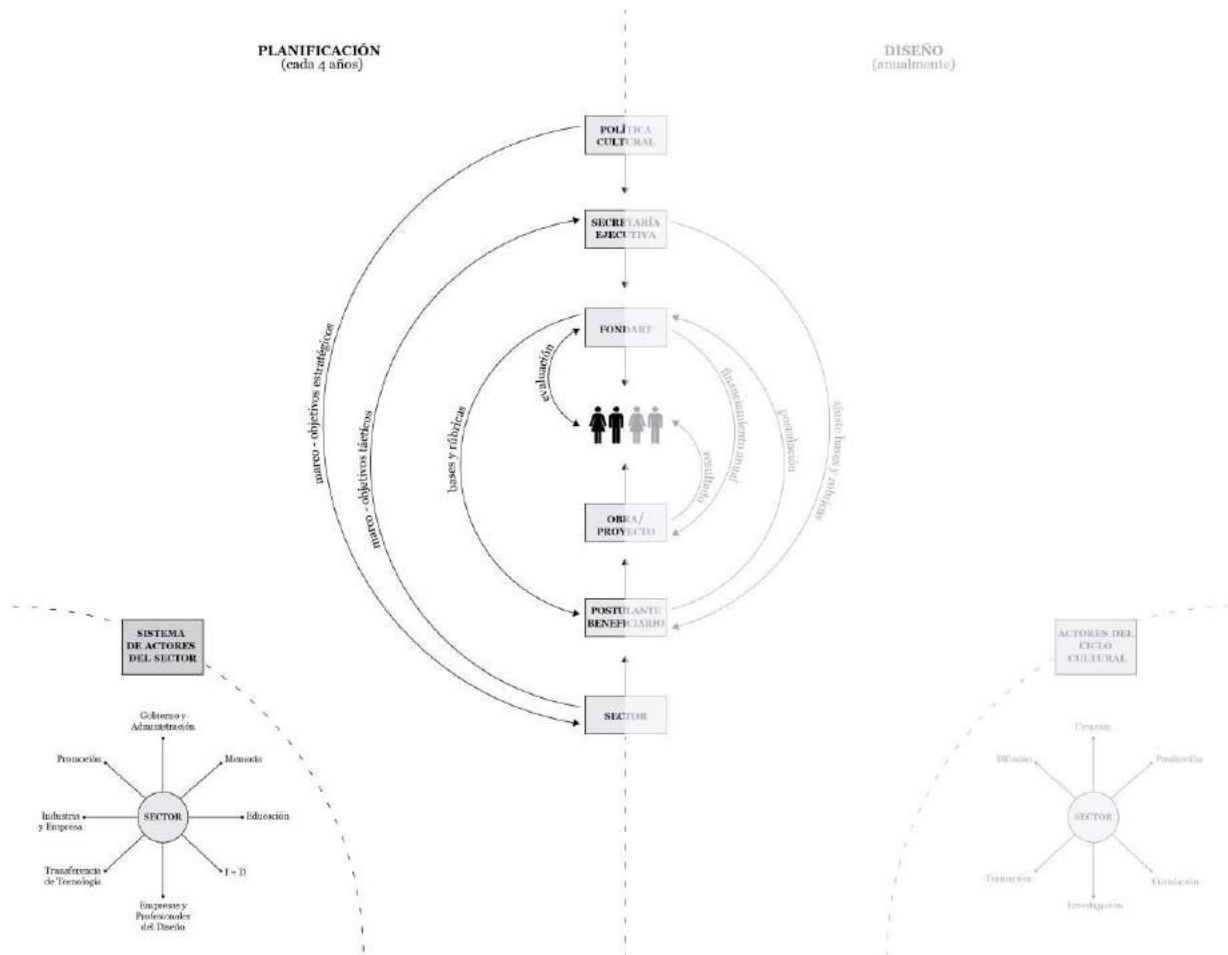
estratégicas y operativas comunes. Se propone un horizonte de planificación de 4 años, de acuerdo al siguiente detalle:

Figura 10. Fases de implementación planificación cuatrienal



De este modo, cuatrienalmente la política cultural se materializa a través de objetivos estratégicos entregados a los sectores, los que determinan sus políticas sectoriales y definen sus objetivos tácticos. La Secretaría Ejecutiva del Fondart, recoge y canaliza estos objetivos hacia los postulantes, a través de las bases y rúbricas del concurso.

Figura 11. Proceso de Planificación



Fuente: elaboración propia.

Con el objetivo de promover la continuidad y asegurar la obligatoriedad de respetar el ciclo de planificación que se define, se propone que la periodicidad cuatrienal de planificación sea incorporada como una obligación en la ley que regula el Fondart.

A nivel nacional la etapa de Planificación debe definir: límites de financiamiento, prioridades nacionales, áreas, actividades y especialidades, criterios de evaluación y selección y un calendario cuatrienal. A nivel regional se deben definir: prioridades y criterios regionales.

La etapa de Planificación definirá la estructura del concurso, la focalización de los recursos y la estructura de los instrumentos del concurso de manera de responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes y garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulante.

Estos instrumentos o puntos de contacto son:

- Las bases según concurso con una sección común (glosario, inhabilidades, definiciones comunes) y una sección según área (ver Brief 1)
- La plataforma (ver Brief 2)
- Los formularios de postulación (ver Brief 3).

En el proceso de planificación participarán los actores de cada área disciplinar/artística, buscando la representatividad del sistema.

La planificación se realizará con una participación activa de todos los usuarios relevantes considerando metodologías de cocreación propias del diseño de servicios.

Brief 1 - Bases de Concurso

Las bases de concurso son uno de los elementos trascendentales en todo Fondo concursable ya que delimitan los ámbitos de acción al interior de él y, por sobre todo, definen las “reglas del juego” que todo postulante debe conocer antes de formular su postulación.

i. Objetivos del Brief 1

En ese contexto se define la creación de dos bases de concursos diferentes, una para el Concurso A y otra para el Concurso B.

La construcción de estas bases tiene como fundamento una preocupación por:

- La Descentralización de nuestro país, en el sentido que promueven el acceso y la participación de la comunidad nacional en iniciativas artístico-culturales, incorporando las perspectivas y particularidades de cada región en la toma de decisiones del Fondart. Esto se ve con más fuerza reflejado en el concurso A, en el cual las decisiones y prioridades son eminentemente regionales.
- En este mismo sentido, la construcción de Bases debe Fomentar la Diversidad Cultural de nuestro país, es decir deben contribuir a fomentar una oferta artístico-cultural a lo largo de la nación asegurando representar la diversidad territorial de Chile.

Respecto a los atributos operativos que deben de estar detrás de la construcción de bases, se debe considerar:

- Promover la **Continuidad**. En la medida que las definiciones estratégicas del Fondart tengan un tiempo de durabilidad de 4 años, las bases deberán mantener



una misma estructura durante ese período de tiempo; asegurando que las bases solo serán modificadas en aspectos puntuales y se mantendrán más bien inalterables por el tiempo que dure la planificación general del Fondart. En otras palabras, las Bases de concurso promoverán una visión y planificación de mediano plazo asegurando que la estructura y reglas que rigen el concurso se mantengan por períodos de mayor tiempo.

- Deben de ser **Flexibles**: Si bien la estructura y los principales criterios serán duraderos en el tiempo, se asegurará un grado de flexibilidad para ir ajustándose a lo cambiante del mundo artístico-cultural de nuestro país.
- Deben de ser **Inclusivas**: Las bases de concurso deben responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes, asegurando que cada uno de ellos se vea reflejado, de alguna u otra forma, en los distintos concursos dispuestos para ello. Adicionalmente, debe garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulante, asegurando que todos o la gran mayoría de postulantes tengan acceso equitativo a las bases; y finalmente, debe facilitar el proceso de postulación de manera de atraer nuevos postulantes, principalmente artistas emergentes.
- Deben de ser **Eficientes** en el uso de los recursos: En este sentido, la eficiencia es principalmente respecto al uso del tiempo dentro de los procesos internos del Consejo. La definición de bases debe lograr que su construcción sea en los tiempos dispuestos para ello, permitiendo que todas las unidades del Consejo que deben revisarlas tengan el tiempo suficiente para ello y que finalmente permita tener un tiempo adecuado de capacitación a los postulantes y evaluadores. Adicionalmente, se debe potenciar el uso de las tecnologías para el acceso equitativo al proceso de postulación.

ii. Descripción del Brief 1

La puesta en práctica de estas consideraciones se manifiesta en los siguientes criterios que deben de ser tenidos en cuenta al momento de la construcción de las bases de concurso, indistintamente sean para el Concurso A o el Concurso B.

Independiente Concurso A o B, hay elementos claves que todas las bases de concurso deben tener:

- ¿Cuál es la finalidad del Programa? (Se deben hacer explícitos los objetivos del Fondo).
- ¿Qué tipo de proyectos se apoyan? ¿Qué no se apoya?
- Montos que máximo o mínimo a financiar en cada línea.

- ¿Quiénes pueden participar? ¿Quiénes no pueden participar?
- Proceso de evaluación y selección. Criterios de evaluación, rúbricas.
- Condiciones de la convocatoria (fechas de apertura y cierre, fechas de admisibilidad y otras etapas del proceso, condiciones de adjudicación de fondos, obligaciones del beneficiario, obligación de seguimiento)
- Presentación de proyectos (documentación requerida, formulario de postulación.)
- Tiempos de ejecución de los proyectos. Algunos pueden ser ejecutables en 12 meses y otros en 24 según su complejidad.
- Se debe agregar un teléfono o mail de contacto que sirva de apoyo a consultas.

Concurso A	Concurso B
Con el fin de responder a los intereses culturales de cada región, además de los objetivos propuestos por el CNCA a nivel nacional, deben considerar un punto de definición y explicación de los objetivos más relevantes que se buscan lograr con el Fondo en cada región. Con el fin de promover un adecuado entendimiento de las reglas de Concurso y asegurar que todo perfil de postulante pueda acceder a ellas, se debe impulsar un lenguaje menos “legal” en la redacción de las mismas. Con el fin de simplificar la lectura, se crearán bases únicas, es decir las bases del Concurso A contendrán todas las líneas de concurso presentes en esta modalidad.	Las Bases deben hacer explícito los objetivos nacionales perseguidos por Fondart. Se debe impulsar un lenguaje menos “legal” en la redacción de las mismas. El Concurso B al permitir postular a mayores montos o proyectos que se ejecuten a nivel nacional, podrá incluir líneas de proyectos que podrían no ser incluidas en el Concurso A, como por ejemplo proyectos de itinerancia a nivel nacional o internacional o Turismo. Similar al Concurso A, las Bases del Concurso B contendrán todas las líneas de concurso presentes en esta modalidad

Brief 2 - Plataforma

La plataforma busca materializar los atributos de promover la continuidad, flexibilidad y eficiencia.

i. Objetivos del Brief 2

- Promover una estructura y reglas que se mantengan por períodos más largo de tiempo a fin de generar mayor claridad y certidumbre entre los postulantes.
- Facilita la medición y evaluación de sus resultados.
- Promover el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la interacción con los postulantes, evaluadores y funcionarios del CNCA.

- Promover un adecuado uso de los recursos del CNCA.

ii. Descripción del Brief 2

Actualmente el CNCA se encuentra desarrollando una plataforma para la gestión y seguimiento de los proyectos que buscan obtener financiamiento a través del Fondart. El software estará compuesto por diversos módulos, entre los que se incluyen postulación, evaluación y seguimiento.

Actualmente existen dos plataformas separadas para la postulación y evaluación de los proyectos, por lo que para seguir el curso de un proyecto es necesario cambiarse de plataforma. De esta forma, si se quiere identificar información de los postulantes hay que revisar en la plataforma de postulación, mientras que, si se desea información sobre la elegibilidad o admisibilidad se debe buscar en la plataforma de evaluación.

Dado que esta situación complejiza las gestiones del CNCA, se propone desarrollar una plataforma que integre los módulos anteriores en una sola aplicación web que contenga una única base de datos e interfaz gráfica común y familiar con el usuario. Es así como se asegura la consistencia de los datos, se automatizan los procesos y se le permite al usuario realizar un seguimiento del estado de avance del proyecto de forma fácil e intuitiva. Esta plataforma contemplará todas las fases del proceso de un proyecto.

Además, para efectos de continuidad y facilidad para los postulantes, se integrará a la plataforma el módulo de registro del postulante, ya desarrollado para el concurso 2017 por el CNCA. Esta plataforma actualmente requiere que el artista o gestor cultural ingrese su información curricular. Con la integración de este módulo, el postulante no tendrá que ingresar sus antecedentes al momento de postular, pues ya tendrá sus antecedentes registrados. La integración de este módulo se realizará mediante el desarrollo de una API REST, en la cual se podrán realizar *requests* pasando como parámetro el Rut del postulante y un *token* de autenticidad para seguridad, utilizando el método POST. Las respuestas serán formateadas en Json para fácil acceso libre de los datos y consumo por otras potenciales aplicaciones que requieran de este módulo. Este desarrollo del CNCA permitirá unificar y consolidar los datos debido a que los antecedentes estarán ya disponibles para todos los fondos o concursos del CNCA.

Un valor agregado de este módulo es para los proyectos grupales, ya que, al ingresar a los participantes adicionales del proyecto, la incorporación se facilita, pues se envía al miembro del equipo una invitación a participar del proyecto vía correo electrónico. El invitado puede aceptar ser parte del proyecto mediante el ingreso a la aplicación a través de un hipervínculo en su correo electrónico, en el que se pasan parámetros de autenticación únicos a través de la URL ingresando a la aplicación y permitiendo



aceptar la solicitud a participar del proyecto. De esta forma, se evita que el jefe de proyecto deba ingresar los datos de cada uno de los participantes.

Junto con lo anterior, se propone un módulo de administración en el que encargados del CNCA podrán ingresar y ver los estados de los proyectos, actualizar los datos, ver el *dashboard* con métricas de desempeño de los proyectos y generar reportes en distintos formatos. De esta forma, se facilita la gestión y control del ciclo de vida de los proyectos, junto con facilitar las funciones del CNCA al momento de reportar el accionar de la institución.

En función del escaso tiempo que el CNCA dispone para desarrollar los diferentes módulos, se licitó cada uno de los módulos de desarrollo a distintas empresas, las que se encuentran en pleno proceso de desarrollo de los módulos en forma paralela. Se contempla que los módulos serán integrados en una sola aplicación a través de un encargado experto en integración de aplicaciones, el cual deberá especificar y facilitar los documentos de protocolos de comunicación entre aplicaciones para la futura integración. Además, se propone invertir mayores recursos en ese ámbito con el fin de lograr una integración sólida y estable de los diversos componentes de la plataforma.

Para la plataforma a desarrollar, se propone una arquitectura Model – Controller –View, para garantizar la seguridad de los datos, gestión y consulta de datos de forma segura, e independencia de la interfaz gráfica. Debe ser desarrollada en un *framework* especializado en aplicaciones web con esta arquitectura tal como Ruby on Rails, integrando los diversos componentes que facilitaran la generación de dashboard (google dashboard), gestión de privilegios y restricciones (cancan), http requests (httparty), diseño y desarrollo de GUI amigable (bootstrap), entre otras. La aplicación debe estar alojada en un servidor web especializado en el *deploy* de aplicaciones desarrolladas en Ruby on Rails tal como Heroku y se sugiere pagar planes Premium de Dinos para asegurar la confiabilidad y estabilidad del sistema. Se propone una arquitectura Model – Controller –View, para garantizar la seguridad de los datos, gestión y consulta de datos de forma segura, e independencia de la interfaz gráfica. Se propone utilizar una base de datos del tipo relacional tal como MySQL o Postgresql, ya que es la más adecuada para la gestión de este tipo de aplicaciones y requerimientos debido a su facilidad en implementación y a la naturaleza de las consultas que se realizarán sobre ella.

Se propone considerar mecanismos en la propia plataforma de postulación que faciliten el proceso de evaluación de la admisibilidad. En particular, se propone que los formularios virtuales de postulación exijan la menor cantidad de documentos y que permitan agregar campos en el formulario de forma dinámica, en caso de que fuese necesario. Además, se propone la incorporación de herramientas que ayuden al postulante a evitar errores de entrega de documentación en su postulación, mediante

la verificación automática de campos como dirección, código postal, Rut, entre otros, y validación dinámica de campos completados. Esto se realizará utilizando herramientas desarrolladas en Javascript, JQuery y Ajax. Se podría incluir además una sección de preguntas o errores frecuentes para disminuir los errores cometidos en esta etapa. Este tema se discute en mayor detalle en el *brief* de bases de postulación.

Brief 3 - Estructura de Formulario de Postulación

En esta propuesta, el formulario de postulación de la etapa de Planificación y Diseño tiene como atributos la Eficiencia, la Inclusión y la Continuidad.

i. Objetivos del Brief 3

- Desburocratizar los procesos de postulación, admisibilidad y selección,
- Facilitar el proceso de postulación de manera de atraer a nuevos postulantes,
- Apoyar a los postulantes que tengan dificultades para formular sus proyectos
- Promover una estructura y reglas que se mantengan por períodos a más largo de tiempo a fin de generar mayor claridad y certidumbre entre los postulantes.

ii. Descripción del Brief 3

La tipología de formularios se reduce a 2x2, dos tipos de estructura (Proyectos y Formación) para dos tipos de concurso (A y B), contribuyendo al atributo Eficiente.

Cada uno de estos tipos de formulario distingue en la cantidad y profundidad de la información solicitada, brindando al postulante la alternativa entre postular al concurso de menor o mayor complejidad contribuyendo al atributo Inclusivo.

	Concurso A de menor complejidad	Concurso B de mayor complejidad
Tipo 1 Proyectual	Formulario para Proyectos Simples (hasta 20 millones)	Formulario para Proyectos Complejos (hasta 80 millones)
Tipo 2 Formación	Formulario para Formación de especialización (hasta 15 millones)	Formularios para Formación de postgrado (hasta 30 millones)
Los tipos de formulario propuestos son: Tipo 1: Formulario para Proyectos (todos los proyectos disciplinarios de creación/producción, difusión e investigación, incluyendo infraestructura) que aplica para el Concurso A (menor complejidad) y para el Concurso B (mayor complejidad) Tipo 2: Formulario para Formación (especialización y postgrado) que aplica al Concurso A (menor complejidad) y al Concurso B (mayor complejidad)		

Formulario Tipo 1 Proyectos				
La estructura del Formulario de Proyectos es la misma para el Concurso A como para el Concurso B. La diferencia entre ambos radica en la profundidad y complejidad de datos exigida para cada una de las secciones dependiendo si se postula al concurso de menor o de mayor complejidad.				
Sección	Concurso A	Concurso B	Descripción	Observaciones
0	Resumen del proyecto	Resumen del proyecto	En esta sección se completan los datos del proyecto a modo de resumen. Esta información es relevante para ser fichada y generar el repositorio de proyectos postulados y adjudicados a Fondart	
1	Personas	Personas	En esta sección se deben detallar los datos de las personas que participarán del proyecto. Se contemplan contenidos tales como antecedentes curriculares y portafolios de las personas, naturales y/o jurídicas, que tendrán una responsabilidad importante dentro del proyecto	-Con el fin de simplificar el proceso, toda la información referida a personas será traída directamente ingresando el Rut del participante en cuestión gracias a base de datos previamente completada -En el Concurso A solo se completan los datos referido a los responsables del proyecto. Posteriormente, cuando sea seleccionado debe ingresar en la plataforma con el resto del equipo para que esto pueda quedar registrado en los respectivos CVs de los participantes -En el caso de los portafolio, y para el concurso A, se sugiere que la persona seleccione 3 a 5 proyectos relevantes y atingentes a la postulación del proyecto u obra a presentar al concurso (no todo su portafolio)
2	Clasificación	Clasificación	En esta sección se deben completar los campos referidos al territorio, área, actividad y especialidad del proyecto a postular. Esta información es la que usará para asignar evaluadores así como determinar a qué monto	-El postulante puede clasificar a su proyecto en más de uno de los campos señalados. Esto permite dar cabida a proyectos complejos en términos de actividades o disciplinas que comparecen. Sin embargo, debe señalar desde cuál de cada uno de

			a distribuir pertenece el proyecto.	sus campos su proyecto tiene mayor incidencia y por lo tanto deberá ser evaluado.
3	Formulación	Formulación	En esta sección se solicita un análisis de los aspectos más importantes del proyecto: las razones que justifiquen su realización, el propósito o situación futura que desea alcanzar, la manera o forma en que realizará el proyecto, sus resultados esperados y cómo se difundirán o comunicarán sus resultados.	En esta sección habrá una diferenciación muy marcada en términos de las exigencias de extensión y profundidad de la descripción según si se postula a los concursos A o B
4	Presupuesto	Presupuesto	En esta sección se detallan los aspectos económicos del proyecto a modo de presupuesto. Se deben describir honorarios en equipo de trabajo, gastos de operación y de inversión.	-En esta sección, la mayor diferencia entre ambos concursos es el modo de presentar los datos. Mientras que el concurso A lo hace de forma consolidada (que es más simple e intuitiva) el concurso B debe declarar flujos mensuales del proyecto. -De forma general se sugiere solicitar cotizaciones para gastos por sobre un determinado monto que tenga que ver con el porcentaje del total del proyecto.
5	Documentos	Documentos	En esta sección se podrán solicitar los documentos obligatorios, condicionales y voluntarios que requiera el proyecto	Se sugiere reducir el número de documentos a los mínimos necesarios. Para simplificar el proceso de admisibilidad, el software de postulación deberá detectar la mayor parte de las fallas en este ítem.
Formulario Tipo 2 Formación				
La estructura para el Concurso A como para el Concurso B del Formulario de Formación es la misma. La diferencia entre ambos radica en la profundidad y complejidad de datos exigida para cada una de las secciones dependiendo si se postula a los concursos de especialización o postgrado.				
Sección	Formación de	Formación	Descripción	Observaciones

	especialización	de postgrado		
0	Resumen del proyecto	Resumen del proyecto	En esta sección se completan los datos del proyecto a modo de resumen. Esta información es relevante para ser fichada y generar el repositorio de proyectos postulados y adjudicados a Fondart	
1	Personas	Personas	En esta sección se deben detallar los datos de las personas que participarán del proyecto. Se contemplan contenidos tales como antecedentes curriculares y portafolios de las personas, naturales, que tendrán una responsabilidad dentro del proyecto	-Con el fin de simplificar el proceso, toda la información referida a personas será traída directamente ingresando el Rut del participante en cuestión gracias a base de datos previamente completada -No deberían dar la opción de persona jurídica ya que la formación es personal En el caso de los portafolio, y para el concurso de especialización, se sugiere que la persona seleccione 3 a 5 proyectos relevantes y atingentes a la postulación de la especialización (no todo su portafolio)
2	Clasificación	Clasificación	En esta sección se deben completar los campos referidos al territorio, área, actividad y especialidad del proyecto a postular. En este caso se debe además señalar el lugar de realización de la formación. Esta clasificación es la que usará para asignar evaluadores.	- El postulante puede clasificar a su proyecto en más de uno de los campos señalados. Esto permite dar cabida a proyectos complejos en términos de actividades o disciplinas que comparecen. Sin embargo, debe señalar desde cuál de cada uno de sus campos su proyecto tiene mayor incidencia y por lo tanto debe ser evaluado.
3	Formulación	Formulación	En esta sección se solicita un análisis de los aspectos más importantes del proyecto: la actividad formativa a realizar, las razones por las cuales se desea realizar los	En esta sección habrá una diferenciación muy marcada en términos de las exigencias de extensión y profundidad de la descripción según si se postula a especialización o a postgrado.

			estudios, el impacto esperado de los estudios elegidos en el desarrollo del campo en el que se inscriben, la relación de los estudios elegidos con la experiencia académica y/o disciplinaria y las actividades a realizar	
4	Presupuesto	Presupuesto	En esta sección se detallan los aspectos económicos del proyecto a modo de presupuesto. Se deben describir los gastos de operación y aportes.	-En esta sección, la mayor diferencia entre ambos concursos es el modo de presentar los datos. Mientras que el concurso A lo hace de forma consolidada por ítem de gasto, el concurso B lo solicita de forma detallada dentro de cada ítem de gasto. -De forma general se sugiere solicitar cotizaciones para gastos por sobre un determinado monto que tenga que ver con el porcentaje del total del proyecto.
5	Documentos	Documentos	En esta sección se podrán solicitar los documentos obligatorios, condicionales y voluntarios que requiera el proyecto	Se sugiere reducir el número de documentos a los mínimos necesarios. Para simplificar el proceso de admisibilidad, el software de postulación deberá detectar la mayor parte de las fallas en este ítem.

Como se puede observar, el formulario del tipo 1 Proyectos y tipo 2 Formación, tienen la misma estructura. La diferencia se presenta en el detalle de la información.

Con el objetivo de que los postulantes tengan mayor claridad y certidumbre frente a su proceso de postulación, la estructura definida en estos formularios tendrá una periodicidad cuatrienal y será ajustada anualmente, contribuyendo a la Promoción de la Continuidad como atributo de esta propuesta.

2. ETAPA DE DISEÑO

Atributos

Eficiente, Inclusivo, Flexible

Objetivos

- Responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes.
- Garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulante.
- Desburocratizar los procesos de postulación, admisibilidad y evaluación.

a. Descripción de la etapa

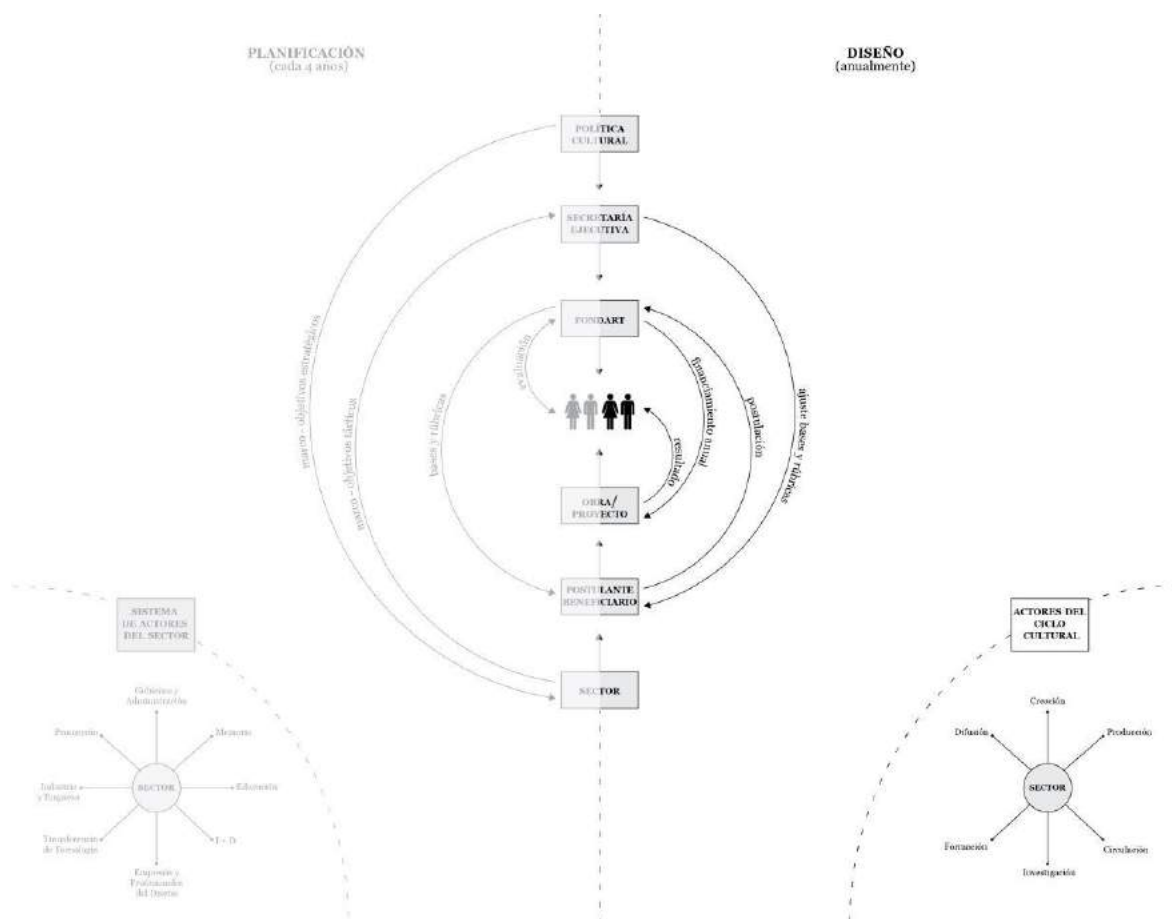
Dado que la etapa de planificación contempla el diseño de los instrumentos operativos esenciales para el cuatrienio, durante la etapa de diseño solo se realizarán los ajustes menores que sean necesarios para actualizar y mejorar estos instrumentos. Entre otros, se actualizarán la focalización de recursos de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria y se introducirán mejoras menores en los principales instrumentos operativos.

En el proceso de diseño participarán los actores del área disciplinar/artística, organizados desde la experticia de la actividad del ciclo cultural. El proceso de ajustes se realizará con una participación activa de todos los usuarios relevantes considerando metodologías de cocreación propias del diseño de servicios. Los puntos de contacto que se ajustaran anualmente son: las bases, plataforma, formulario, manuales.

Además, se ajustará la focalización de los recursos y se definirá, a nivel nacional, la distribución del presupuesto disponible para las convocatorias del año.

Durante esta etapa también se diseñará la estrategia de difusión de la convocatoria y se diseñarán los diversos soportes de difusión necesarios para llegar al público objetivo del concurso. Esta estrategia deberá considerar soportes nacionales de difusión y soportes regionales que den cuenta de las particularidades de la convocatoria en cada región (ver Brief 4).

Figura 12. Proceso de Diseño



Fuente: elaboración propia.

Brief 4 - Plan de comunicaciones

El plan de comunicaciones tiene como atributos ser eficiente, flexible, inclusivo, fomentar la diversidad cultural y promover la continuidad.

i. Objetivos del Brief

- Promover un adecuado uso de los recursos del CNCA a lo largo del país.
- Fomenta el uso de las tecnologías para facilitar la participación de los distintos usuarios en todo el país.
- Promover un diseño que responda adecuadamente a los cambios y nuevas tendencias en el ámbito cultural.

- Responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes.
- Garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulante.
- Promover el desarrollo de las diversas áreas artísticas y culturales que se desarrollan en el país.
- Promover una estructura y reglas que se mantengan por períodos más largo de tiempo a fin de generar mayor claridad y certidumbre entre los postulantes.

ii. Descripción del Brief 3

El plan de comunicaciones debe estar claramente definido, debe ser práctico y fácil de seguir por los miembros de la institución y del área, y se debe tener las certezas sobre qué se busca comunicar —incluyendo un mensaje claro, conciso y directo—, cuándo y cómo.

En primer lugar, se debe revisar los antecedentes y el contexto o escenario que se presenta. Dentro de la revisión se recomienda realizar un análisis FODA de la situación, identificando fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas del CNCA y del concurso en particular.

A continuación, se sugiere definir y comprender los objetivos que se buscan lograr. Idealmente se sugiere tener solo un objetivo comunicacional que englobe la situación general. Entre estos objetivos, se puede considerar los siguientes:

- Mejorar el proceso de comunicación.
- Conseguir mayor visibilidad.
- Fomentar la interacción con los seguidores.
- Dar a conocer el nuevo diseño.
- Conseguir mayor notoriedad y valoración del concurso.
- Llegar a un nuevo público.

Posteriormente, se plantea determinar el público objetivo al cual se busca dirigir el plan, en este caso, determinar quiénes se espera que sean los postulantes o cuáles son los potenciales postulantes donde Fondart desea enfocarse. Una manera de establecer la audiencia es analizar los stakeholders e identificar con quién comunicarse y por qué. En el caso de tener variados públicos objetivos, se estima conveniente desglosar los objetivos según público, donde podría haber varios objetivos específicos para los

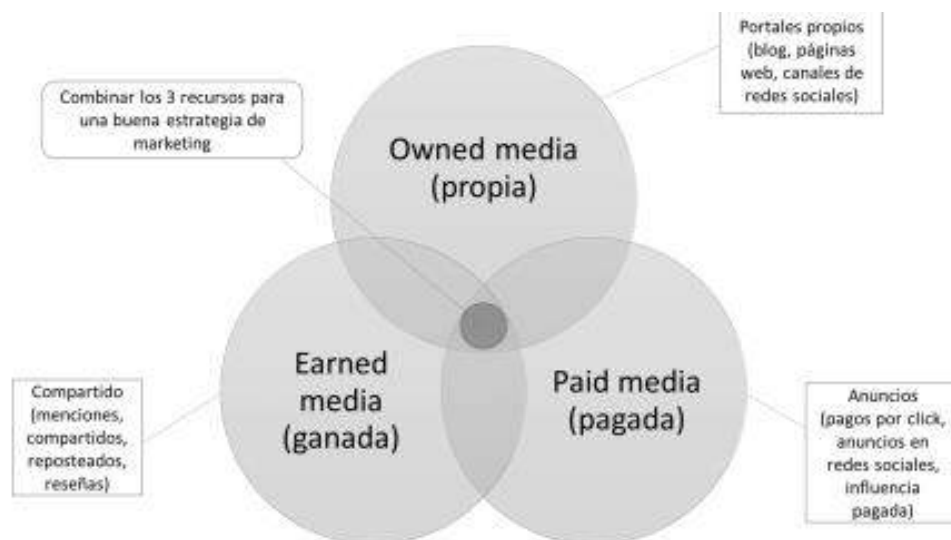
diversos públicos. Una manera de plantear los objetivos es pensar en las distintas necesidades de cada público.

Una vez definido el contexto, los objetivos y la audiencia, se procede a desarrollar la estrategia. La pregunta a realizar para esta etapa consiste en cómo se consigue el objetivo. Se debe considerar una estrategia que es posible realizar y funciona para todas las audiencias. Posteriormente, se puede separar por público.

A continuación, se debe desarrollar los mensajes y canales a utilizar en el plan de comunicaciones. En primer lugar, los mensajes deben considerar el objetivo y su futuro cumplimiento, además de cuándo serán distribuidos. Considerando los plazos del concurso, se debe establecer fechas para la difusión de la búsqueda de evaluadores, apertura del concurso y postulación, y resultados y seguimiento de los proyectos adjudicados. Para el desarrollo de los mensajes se debe considerar qué necesita la audiencia y qué quiere saber, se debe saber que un mensaje no es universal. Además, es recomendable pensar primero en los grupos de mayores audiencias y luego proceder a aquellos con menor audiencia. El mensaje debe ser claro y conciso, directo y bien escrito.

Por otro lado, para los canales de distribución se debe pensar en los medios a usar. En este caso se puede usar el diagrama de Earned, Paid y Owned, donde se diferencian entre los distintos tipos de medios y recursos que se pueden utilizar para una estrategia comunicacional.

Figura 13. Earned, paid y owned media



Fuente: Elaboración propia basada en diagrama Digital Marketing Trifecta.⁷⁷

⁷⁷ <https://www.titan-seo.com/newsarticles/trifecta.html>



Al mismo tiempo, se deben considerar los canales regulares y preferidos para llegar a la audiencia y cuál es el mecanismo más efectivo para distribuir el mensaje a la audiencia específica. Entre los canales sugeridos se encuentran los medios de comunicación regionales y nacionales, las redes sociales, las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS) y el sitio web del Fondo.

Posteriormente, se debe considerar los recursos necesarios, tanto en términos de recursos materiales como humanos. Se debe elaborar una Carta Gantt con los tiempos a destinar a cada uno de los objetivos y a la estrategia en general. Además, se debe realizar un presupuesto detallado de los gastos que incluya un desglose de los recursos destinados al plan de comunicaciones.

Finalmente, se debe monitorear la eficiencia del plan de comunicaciones. Esto se realiza mediante KPI (indicador clave de rendimiento) que son indicadores que miden el cumplimiento de la estrategia. Además, es fundamental recibir *feedback* en términos de las comunicaciones que se planearon e implementaron. Para esto se sugiere realizar encuestas que midan la satisfacción de la audiencia en estos ámbitos, además de la percepción interna del funcionamiento.

3. ETAPA DE POSTULACIÓN

Atributos

Descentralizador, Fomenta la diversidad cultural, Flexible, Inclusivo y Eficiente.

Objetivos

- Acercar el Fondart a los ciudadanos a lo largo del país.
- Promover el desarrollo de las diversas áreas artísticas y culturales que se desarrollan en el país.
- Promover el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la interacción con los postulantes y evaluadores.
- Responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes.
- Garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulante.
- Facilitar el proceso de postulación de manera de atraer nuevos postulantes.
- Desburocratizar los procesos de postulación, admisibilidad y evaluación.

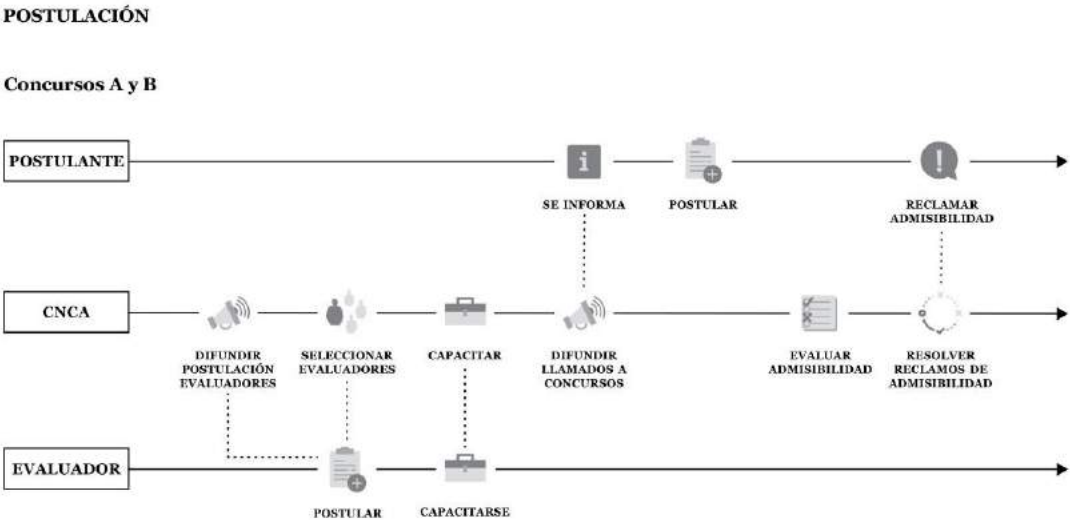
a. Descripción de la etapa

Esta etapa busca difundir la convocatoria, recibir las postulaciones y desarrollar la evaluación de admisibilidad. En el caso del concurso A existirán dos convocatorias en el año, en cambio el concurso B tendrá solo una convocatoria anual.

La propuesta busca simplificar el proceso de postulación, en especial en el caso del concurso A, de manera de facilitar la postulación de distintos tipos de personas. También se busca resolver el proceso de admisibilidad dentro de esta etapa, sin que existan rezagos en esta etapa.

En paralelo, durante esta etapa se seleccionarán los evaluadores que se requerirán para la evaluación y selección de los proyectos en ambos concursos. Se propone seleccionar los evaluadores mediante un concurso abierto anual y que la calidad de evaluador se mantenga por tres años seguidos.

Figura 14. Actividades de la etapa de postulación según tipo de actor



Fuente: elaboración propia.

b. Selección de evaluadores

El desarrollo de los concursos A y B requiere la participación de un grupo numeroso y diverso de evaluadores que permitan desarrollar un proceso de evaluación de calidad en un breve lapso de tiempo.

La calidad de la evaluación depende de la experiencia y conocimiento del evaluador en el área, actividad y territorio abordado por el proyecto. Dada la amplia diversidad de proyectos que se presentan al Fondart, se requiere conformar un grupo de evaluadores

lo más diverso posible que sea capaz de evaluar adecuadamente los diversos tipos de proyectos que se presenten.

Por otra parte, el concurso A tendrá, inicialmente, dos convocatorias anuales, más la convocatoria anual del concurso B, por lo que se requiere que el proceso de evaluación se desarrolle en periodos breves de tiempo sin afectar la calidad de esta.

Para abordar la magnitud de evaluaciones que se requerirán hacer, se propone que esta sea desarrollada en forma remota, facilitando la participación de evaluadores residentes en cualquier lugar del país o, incluso, en el extranjero de manera de disminuir los costos al evaluador para participar en el proceso de evaluación (al no requerir traslados a un lugar determinado ni exigencias de tiempo presencial en determinados días y horarios).

i. Convocatoria anual abierta para seleccionar evaluadores Fondart

Se propone realizar un llamado abierto y público, una vez al año, para que los interesados en ser evaluadores postulen.

La convocatoria abierta y pública busca establecer un mecanismo de selección accesible, objetivo, meritocrático y transparente de los evaluadores. La legitimidad de un fondo concursable se basa en gran medida en la calidad e independencia de sus evaluadores, por lo que resulta apropiado fortalecer la transparencia y rigurosidad del proceso de selección de estos.

Un aspecto clave en la convocatoria, para que pueda atraer a una cantidad suficiente de postulantes, es la remuneración que se ofrezca a los evaluadores y la flexibilidad horaria. La remuneración debe ser acorde a la carga de trabajo real (debiendo estimarse el tiempo promedio necesario para evaluar un proyecto), estableciéndose una tarifa por evaluación completada. La flexibilidad horaria se facilita por tratarse de una evaluación realizada en forma remota, lo que se adapta de mejor manera con la disponibilidad de tiempo real de cada evaluador, aumentando las posibilidades de potenciales interesados en ser evaluador Fondart. Actualmente es bastante complejo conseguir evaluadores de calidad debido a las condiciones de la labor y de la exclusión que existe entre postular y evaluar.

Las personas interesadas en ser evaluadores deberán postular completando un formulario de postulación que estará disponible en la plataforma digital de Fondart (ver Brief 5).

Brief 5 - Formulario de Postulación de Evaluadores

En esta propuesta, el formulario de postulación de los evaluadores, como parte de la

etapa de Postulación, busca materializar los atributos inclusivo, eficiente y flexible.

i. Objetivos del Brief

- Responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes.
- Desburocratizar los procesos de postulación, admisibilidad y evaluación.
- Promover el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la interacción con los postulantes y evaluadores.

ii. Descripción del Brief

La estructura del formulario de postulación para evaluadores, es la misma que se utiliza para el formulario de postulación para proyectos y para formación. Esto tiene por objetivo, generar una base de datos única de las personas que participan en el Fondart, ya sean postulantes y/o evaluadores, de modo que los antecedentes asociados a un mismo Rut puedan usarse tanto para ingresar al sistema como postulante o como evaluador, contribuyendo al atributo eficiente.

El formulario de postulación de los evaluadores considera como entrada a la clasificación el criterio territorio (nivel 1) contribuyendo al atributo Inclusivo. Considera como segunda entrada la o las áreas (nivel 2) y como tercera entrada la actividad o las actividades que está en condiciones de evaluar (nivel 3) y para la cual está postulando. Y finalmente, definirá las especialidades que dentro del área domina y en las cuales está capacitado para evaluar. La plataforma realizará el cruce de datos para determinar los evaluadores y hacer su seguimiento, contribuyendo a lo flexible.

El formulario de postulación de evaluadores contiene la siguiente estructura y los siguientes datos que permitirán una fácil clasificación de cada proyecto:

1			Personas		
	1	Antecedentes Personales	Toda esta información quedará registrada en una base de datos donde podrá ser actualizada anualmente		
	2	Dirección			
	3	Antecedentes de contacto			
	4	Presentación			
	5	Currículo			
	6	Antecedentes de formación			
	7	Experiencia laboral			
	8	Portafolio (resumido)			
2			Clasificación		
	1	Territorio (nivel 1)	Estos niveles de información permitirán hacer el cruce		

	2	Área (nivel 2)	entre el evaluador y el proyecto.	
	3	Actividad (nivel 3)		
	4	Especialidad (nivel 4)		
3		Documentos		
	1	Documentos adjuntos:	La documentación obligatoria corresponderá a los antecedentes necesarios para acreditar la experticia	
	1	Documentos requeridos obligatorios		

La selección de los evaluadores será realizada por una comisión integrada por dos funcionarios del CNCA y tres expertos destacados en el ámbito artístico cultural (ver Brief 6).

Brief 6 - Selección de evaluadores

La selección de evaluadores busca materializar los siguientes atributos: Descentralizador, Diversidad e Inclusivo.

i. Objetivos del Brief

- Desarrollar un proceso accesible, objetivo, meritocrático y transparente de selección de evaluadores que atraiga a potenciales evaluadores.
- Conformar un grupo de evaluadores cuya cantidad permita abordar adecuadamente la etapa de evaluación y selección de proyectos.
- Conformar un grupo de evaluadores diverso que permita evaluar adecuadamente los diferentes tipos de proyectos que se postulen.

ii. Descripción del Brief

- Estimación demanda de evaluación.

En enero de cada año, desde el CNCA se elaborará una estimación de la demanda de evaluaciones que deberán desarrollarse durante el año, desagregando la demanda estimada de evaluaciones por áreas artísticas, modalidades y regiones del país. Para la elaboración de este informe deberá tomar en cuenta el comportamiento de las postulaciones en los cuatro años previos.

El informe también categorizará los tipos de proyectos recibidos en los últimos 4 años, desagregando las áreas, modalidades y especialidades de los proyectos postulados.

En este informe se estimará la cantidad de evaluadores que se requerirán para



abordar la demanda estimada de evaluaciones del año correspondiente. Esta estimación de evaluadores deberá desagregar los evaluadores requeridos por áreas artísticas, modalidades y experiencia en las diversas regiones del país. La estimación de evaluadores requeridos se realizará en base al número de jornadas efectivas (días) requeridas por cada tipo o categoría de evaluador.

– Comisión seleccionadora.

Se conformará una comisión seleccionadora integrada por dos funcionarios del CNCA y tres expertos nacionales destacados en el ámbito artístico-cultural.

Los tres expertos nacionales serán propuestos por el Directorio del Fondart y serán invitados a integrar esta comisión por la Secretaría Ejecutiva del Fondart. La participación de los expertos en esta comisión será remunerada.

– Evaluación postulaciones a evaluadores.

La comisión seleccionadora se reunirá en el mes de enero, en forma presencial, para evaluar las postulaciones recibidas en la convocatoria anual. Cada postulación para ser evaluador será analizada en base a los siguientes criterios:

- Formación: se evaluarán los antecedentes académicos y técnicos del postulante
- Trayectoria en el ámbito artístico-cultural: se evaluará la experiencia demostrable que tenga en el desarrollo de proyectos o actividades artístico culturales
- Experiencia como evaluador: se evaluará la experiencia previa que tenga en evaluar proyectos artísticos-culturales. Si ha sido previamente evaluador del Fondart se considerará la evaluación que el Fondart tenga de su desempeño como evaluador.

En base a estos criterios, la comisión seleccionadora asignará un puntaje entre 1 y 10 a cada evaluador y lo categorizará en una o más de las categorías de evaluadores de acuerdo al informe antes señalado.

– Selección de evaluadores.

En base al informe de Estimación de Demanda de Evaluación, la comisión seleccionadora seleccionará a los evaluadores requeridos, eligiendo los que tengan mayor puntaje en cada categoría de evaluador.

La Comisión deberá tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo señalada por cada postulante, de manera de completar el número de jornadas de evaluación requeridas para abordar la demanda estimada de evaluación para el año.

Dentro de este proceso de selección, la Comisión incorporará a los evaluadores que tengan su certificación al día y hayan manifestado su voluntad de participar en el proceso de evaluación del año que corresponda, como se explicará más adelante.

La comisión seleccionadora procurará alcanzar la mayor diversidad posible entre los evaluadores seleccionados de manera de garantizar la capacidad de evaluar los diversos tipos de proyectos identificados en el informe antes señalado.

Concurso A	Concurso B
En el caso del concurso A deberá seleccionarse los evaluadores requeridos para abordar la demanda de evaluaciones de los dos concursos anuales desarrollados por cada Dirección Regional. Junto con evaluarse las competencias en las áreas y modalidades artísticas contempladas por el concurso, también deberá evaluarse la experiencia del evaluador en el desarrollo de actividades o proyectos en las diversas regiones del país. Los evaluadores seleccionados deberán garantizar la capacidad de evaluar el proyecto desde el punto de vista de su área artística, su modalidad y el territorio de ejecución.	En el caso del concurso B deberán seleccionarse dos tipos de evaluadores: Evaluadores que participen en la primera instancia de evaluación remota del concurso anual. Evaluadores que tengan una experiencia destaca y que puedan participar en la instancia colectiva presencial que se desarrolla en la segunda etapa de evaluación. Se deberán seleccionar los evaluadores requeridos para abordar las dos etapas de evaluación, privilegiando sus competencias para evaluar cada proyecto según su área artística y modalidad.

– Notificación evaluadores seleccionados.

Se informará a todas las personas que postularon a ser evaluadores, vía correo electrónico, del resultado de su postulación.

– Validez categoría de evaluador.

La acreditación de evaluador Fondart durará tres años, sin embargo, cada evaluador podrá, a requerimiento del CNCA, manifestar su voluntad de no participar en el proceso de evaluación del año que corresponda, lo que lo liberará de las inhabilidades aplicables para postular a Fondart.

Los evaluadores que confirmen su voluntad de participar en el proceso de evaluación del año que corresponda y cuyo desempeño haya sido evaluado positivamente por el CNCA, serán considerados por la Comisión Seleccionadora al momento de seleccionar los evaluadores para el año en curso.

c. Capacitación de los evaluadores

Los evaluadores seleccionados deberán asistir a un taller de capacitación en alguna de las Direcciones Regionales del CNCA o en forma remota. Este taller tendrá por objeto capacitarlos en los objetivos del Fondart, criterios, y rúbrica y normas aplicables a la evaluación.

Cada evaluador deberá asistir una vez al Taller de Capacitación en el plazo de los tres años que dura su acreditación de evaluador Fondart.

Al asistir al taller de capacitación, o posteriormente en la oficina de la Dirección Regional, deberán firmar un Acuerdo de Normas de la Evaluación del Fondart, el que contendrá las normas aplicables al proceso de evaluación.

Brief 7 - Capacitación a Evaluadores

La capacitación a evaluadores busca materializar los siguientes atributos:

i. Objetivos del Brief

- Descentralizada, en la medida que todos los evaluadores del país sin importar su región de residencia puedan acceder a ella.
- Fomente la diversidad cultural permitiendo que todas las áreas artísticas presentes en el concurso sean parte de esta capacitación.
- Promover la continuidad del concurso, es decir debe ser una instancia que al menos tenga los mismos criterios durante el período cuatrienal para el que fue dispuesto.
- Flexible reconociendo que los mundos artísticos son cambiantes y también lo son los objetivos nacionales dispuestos para las culturas y las artes.
- Inclusiva promoviendo que la diversidad de proyectos y perfiles de evaluadores estén representadas.
- Eficiente en el uso de los recursos favoreciendo el uso de tecnologías entre evaluadores y permitiendo así desburocratizar esta etapa del Programa.

ii. Descripción del Brief

La capacitación a evaluadores debe efectuarse teniendo al menos los siguientes criterios en mente:

- Deben de informarse los objetivos que persigue el Fondart durante el período

cuatrienal, señalando cuáles serán las prioridades a la hora de seleccionar los proyectos. Por ejemplo, promover la descentralización, promover la realización de investigaciones o promover el trabajo en torno a alguna artista nacional como es el caso del concurso 2017 y Violeta Parra.

- Se deben definir y poner de acuerdo en torno a los criterios de evaluación. Detallar qué implica el otorgamiento de un determinado puntaje y cuáles son las razones para justificar la decisión. Se espera que los evaluadores luego de esta instancia puedan medir los proyectos “con la misma vara”.
- Según recomendación de los evaluadores participe de etapas pasadas de la consultoría, las capacitaciones se deben hacer en torno a la evaluación de casos prácticos que sirvan de ejemplo, ya que de esta manera es más fácil explicar y poner en acuerdo los criterios de evaluación.
- Se debe detallar las rúbricas de evaluación. Explicar detalladamente la escala de evaluación y finalmente apoyar en la redacción de respuestas acordes a los postulantes respecto a la evaluación recibida.

Como se ha revisado anteriormente la planificación del Fondo responde a un tiempo de 4 años, donde los objetivos perseguidos y las priorizaciones al interior de la diversidad artístico cultural de nuestro país también se definen para ese límite de tiempo, se considera un sistema de “acreditación” del evaluador, el que luego de postular, ser seleccionado y capacitado, quede habilitado para ejercer como evaluador por un período mayor de tiempo (dos a cuatro años). Evitando la sobre carga de trabajo al Consejo de tener que estar año tras año capacitando a los evaluadores. De todas formas, se debe incluir una instancia de capacitación para nuevos evaluadores que se integren al staff durante el período de cuatro años, pero sin duda debe ser una instancia menor y que implique menos esfuerzos su realización.

Concurso A	Concurso B
Adicionalmente, debido a que el Concurso A pone especial foco en las regiones, la capacitación de evaluadores debe tener en su centro la explicación de los principales objetivos que persigue cada región en la cual les toque evaluar, para así poner en línea su futura evaluación y lo que desde las Direcciones Regionales del Consejo se busca lograr. Por otro lado, utilizando las tecnologías hoy disponible la capacitación en regiones o zonas aisladas se puede efectuar remotamente,	El concurso B presenta la particularidad de trabajar con proyectos de mayor envergadura y que además buscan un financiamiento mayor. Por ello, los evaluadores deben estar al tanto de los objetivos nacionales dispuestos por el CNCA para ese período de tiempo y no enfocar su evaluación en criterios de orden más bien regional. Por otro lado, la escala y rúbrica de evaluación de este concurso es diferente al del Concurso A, por lo cual se debe de considerar una capacitación diferenciada para estos evaluadores en términos

evitando que los evaluadores destinen tiempo a viajar y utilizando más eficientemente los recursos del CNCA.	de explicar el funcionamiento de la etapa de evaluación en este Concurso. De la misma forma que en el Concurso A, utilizando las tecnologías hoy disponible la capacitación en regiones o zonas aisladas se puede efectuar remotamente, evitando que los evaluadores destinen tiempo a viajar y utilizando más eficientemente los recursos del CNCA.

d. Difundir

La etapa de postulación continuará con la apertura de la convocatoria y su difusión entre los potenciales postulantes. La difusión deberá realizarse a nivel regional, a través de medios de comunicación regionales, municipios, redes sociales y el sitio web del Fondart y deberá ser complementado por una difusión a nivel nacional. Este proceso de difusión y convocatoria se repetirá dos veces en el año.

Se deberá entregar la mayor información disponible a los posibles postulantes a través de los diversos soportes de difusión, el funcionamiento de un *call center* a nivel nacional y las OIRS.

e. Postular

Se propone mantener el sistema actual de postulación vía plataforma en línea o usando un formulario impreso de manera de garantizar la mayor accesibilidad a todo tipo de postulante. Con el fin de simplificar el proceso, se propone rediseñar el formulario de postulación de manera de hacerlo más amigable y comprensible y reducir las exigencias de documentos obligatorios que es necesario acompañar a la postulación (ver Brief 8).

Brief 8 - Contenidos del Formulario de postulación

En esta propuesta, el formulario de postulación como parte de la etapa de Postulación, busca responder desde lo Inclusivo y lo Eficiente.

i. Objetivos del Brief

- Desburocratizar el proceso de postulación y admisibilidad.
- Garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulantes.
- Responder adecuadamente a la diversidad de proyectos.

ii. Descripción del Brief

La tipología de formularios (Proyectos y Formación) distingue en la información que

solicita a los postulantes dependiendo de la complejidad del Concurso al que el postulante se presenta, contribuyendo al atributo Inclusivo y Eficiente.

El formulario que distingue en la información que solicita, cuando los proyectos son de menor o de mayor complejidad a través de la cantidad y profundidad de los datos que solicita.

Formulario de Proyectos								
Numeración		Concurso A		Numeración		Concurso B		
0	Resumen del proyecto							
	1			Datos del proyecto	1			Datos del proyecto
	2			Clasificación	2			Clasificación
	3			Responsable	3			Responsable
	4			Actividades	4			Actividades
	5			Presupuesto	5			Presupuesto
1	Personas							
	1			Responsables	1			Responsables
		1		Tipo de persona		1		Tipo de persona
				Identificación persona natural				Identificación persona natural
			1	Antecedentes Personales Responsable			1	Antecedentes Personales Responsable
			2	Dirección			2	Dirección
			3	Antecedentes de contacto del responsable			3	Antecedentes de contacto del responsable
				Identificación persona jurídica				Identificación persona jurídica
			1	Antecedentes personales del representante legal			1	Antecedentes personales del representante legal
			2	Dirección del responsable legal			2	Dirección del responsable legal
			3	Antecedentes de contacto del representante legal			3	Antecedentes de contacto del representante legal
						2		Información del equipo de trabajo
								Identificación persona natural
							1	Antecedentes Personales Responsable
							2	Dirección
							3	Antecedentes de contacto del responsable
								Identificación persona jurídica
							1	Antecedentes personales del representante legal
							2	Dirección del responsable legal
							3	Antecedentes de contacto del representante legal
		2		Presentación		3		Presentación

		3		Currículo		4		Currículo
		4		Antecedentes de formación		5		Antecedentes de formación
		5		Experiencia laboral		6		Experiencia laboral
		6		Portafolio (resumido)		7		Portafolio
2	Clasificación							
	1			Territorio (nivel 1)	1			Territorio (nivel 1)
		1		Región responsable		1		Región responsable
		2		Región Ejecución		2		Región Ejecución
	2			Área (nivel 2)	2			Área (nivel 2)
	3			Actividad (nivel 3)	3			Actividad (nivel 3)
	4			Especialidad (nivel 4)	4			Especialidad (nivel 4)
3	Formulación							
	1			Resumen ejecutivo	1			Resumen ejecutivo
					2			Fundamentos
	2			Descripción del proyecto (en el caso de ser una investigación debe referirse al marco teórico)	3			Descripción del proyecto (en el caso de ser una investigación debe referirse al marco teórico)
	3			Objetivos	4			Objetivos
				Objetivos específicos vinculados con el proyecto (3)		1		Objetivo principal vinculado con la Política y sus objetivos
						2		Objetivos específicos vinculados con el proyecto
	4			Planificación de Actividades + Resultados esperados (en formato tabla)	5			Planificación de Actividades + Resultados esperados (en formato tabla)
	5			Estrategias de promoción y difusión (o propuesta de circulación)	6			Estrategias de promoción y difusión (o propuesta de circulación)
4	Presupuesto							
	1			Honorarios equipo de trabajo	1			Honorarios equipo de trabajo
				En formato consolidado Por persona: - Rol - Honorarios totales (declarando la dedicación horaria y meses de participación) Para proyecto: - Monto total de honorarios				En formato flujo Por persona: - Rol - Honorarios mensuales (declarando la dedicación horaria) - meses de participación Para proyecto: - Monto total de honorarios
	2			Gastos de Operación	2			Gastos de Operación
				En formato consolidado - Ítem - Gasto total por ítem (declarando la cantidad o meses que aplica) Para proyecto: - Monto total de operación				En formato flujo - ítem - gasto - cantidad o meses que aplica Para proyecto: - Monto total de operación
	3			Gastos de inversión	3			Gastos de inversión

			En formato consolidado - ítem Para proyecto: - Monto total de inversión				En formato flujo - ítem Para proyecto: - Monto total de inversión
	4		Aportes obligatorios (cuando aplique)	4			Aportes obligatorios (cuando aplique)
	5		Aportes voluntarios	5			Aportes voluntarios
	6		Resumen presupuesto	6			Resumen presupuesto
5	Documentos						
	1		Propiedad intelectual	1			Propiedad intelectual
	2		Documentos adjuntos:	2			Documentos adjuntos:
		1	Documentos requeridos obligatorios		1		Documentos requeridos obligatorios
		2	Documentos condicionales		2		Documentos condicionales
		3	Documentos voluntario		3		Documentos voluntario

Formulario de Formación							
Numeración		Especialización (1A) hasta \$15 millones		Numeración		Postgrado (1B) hasta 30 millones	
0	Resumen del proyecto						
	1		Datos del proyecto	1		Datos del proyecto	
	2		Clasificación	2		Clasificación	
	3		Responsable	3		Responsable	
	4		Actividades	4		Actividades	
	5		Presupuesto	5		Presupuesto	
1	Personas						
	1		Antecedentes Personales	1		Antecedentes Personales Responsable	
	2		Dirección	2		Dirección	
	3		Antecedentes de contacto del responsable	3		Antecedentes de contacto del responsable	
	4		Presentación	4		Presentación	
	5		Currículo	5		Currículo	
	6		Antecedentes de formación	6		Antecedentes de formación	
	7		Experiencia laboral	7		Experiencia laboral	
	8		Portafolio (resumido)	8		Portafolio	
2	Clasificación						
	1		Territorio (nivel 1)	1		Territorio (nivel 1)	
	2		Área (nivel 2)	2		Área (nivel 2)	
	3		Actividades (nivel 3)	3		Actividades (nivel 3)	
	4		Especialidad (nivel 4)	5		Especialidad (nivel 4)	
3	Formulación						
	1		Resumen ejecutivo	1		Resumen ejecutivo	
	2		Declaración de intereses	2		Declaración de intereses	

				3		Descripción del proyecto de investigación
	3		Actividades	4		Actividades
4	Presupuesto					
	1		Gastos de Operación	2		Gastos de Operación
			En formato consolidado ítem gasto total por ítem (declarando la cantidad o meses que aplica) Para proyecto: Monto total de operación			En formato flujo ítem gasto cantidad o meses que aplica Para proyecto: Monto total de operación
	2		Aportes obligatorios	4		Aportes obligatorios
	3		Aportes voluntarios	5		Aportes voluntarios
	4		Resumen presupuesto	6		Resumen presupuesto
5	Documentos					
	1		Propiedad intelectual	1		Propiedad intelectual
	2		Documentos adjuntos:	2		Documentos adjuntos:
		1	Documentos requeridos obligatorios		1	Documentos requeridos obligatorios
		2	Documentos condicionales		2	Documentos condicionales
		3	Documentos voluntario		3	Documentos voluntario

El postulante deberá indicar el área, la actividad y especialidad a la que corresponde su proyecto, pudiendo clasificarlo en más de un área, actividad y especialidad. En caso de indicar que el proyecto corresponde a dos o más áreas o actividades se le solicitará al postulante que indique cuál es la principal en base al cuál será evaluado.

El formulario ordena los niveles de acceso del proyecto para una mejor comprensión, apoyando a los postulantes que tengan dificultades para formular sus proyectos y desburocratizando los procesos de postulación. Estos niveles son cuatro: territorio, área, actividad y especialidad.

Tabla 5. Niveles de acceso de las postulaciones

Nivel 1 Territorio	Nivel 2 Área	Nivel 3 Actividad	Nivel 4 Especialidad
Según regiones o macro-zonas	Arquitectura	Investigación	Otro Obra Pública Obra privada
	Diseño	Creación / Producción Difusión	Otros Gráfico e ilustración Web y digital Industrial / de productos Vestuario e Indumentaria

	Artesanía	Otros Textiles y Cestería Madera y Piedra Alfarería y Cerámica Orfebrería y Metales Cuero y Marroquinería Lutería
	Artes visuales	Otros Intervenciones y performance Pintura Escultura Muralismo Serigrafía Grabado Dibujo
	Fotografía	Otros Documental Conceptual/De Autor
	Nuevos medios	Otros Arte Interactivo Arte Sonoro Mapping/proyecciones de Gran Formato Artes Mediales
	Danza	Otros Intervenciones y Performance Clásica Ballet Contemporáneo Moderna Espectáculo Urbanas
	Teatro	Otros Intervenciones y Performance Contemporáneo Familiar
	Arte circense	Chileno tradicional De calle/Comunitario De Marionetas Óperas y Musicales

f. Admisibilidad

Se propone desarrollar un proceso simplificado de revisión de la admisibilidad del proyecto en base a una reducción de los documentos que obligatoriamente deben ser anexados por el postulante.

El control de admisibilidad será realizado por funcionarios de cada Dirección Regional en el caso del concurso A y por funcionarios del nivel central en el caso del concurso B. Su resultado será informado inmediatamente a los postulantes. Los postulantes cuyos proyectos hayan sido declarados inadmisibles podrán reclamar ante la misma Dirección Regional dentro de un breve plazo y deberá ser resuelto por la Dirección Regional a la

brevedad.

El proceso de reclamación de admisibilidad deberá estar completamente resuelto antes de iniciarse la etapa de evaluación.

4. ETAPA DE SELECCIÓN

Atributos

Descentralizador, Fomentar la diversidad cultural, Flexible, Inclusivo y Eficiente.

Objetivos

- Incorporar la perspectiva y particularidades de cada región en la toma de decisiones del Fondart.
- Contribuir a fomentar una oferta artístico-cultural a lo largo del país.
- Promover las actividades artístico-culturales propias de cada territorio.
- Promover el desarrollo de las diversas áreas artísticas y culturales que se desarrollan en el país.
- Promover el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la interacción con los postulantes y evaluadores.
- Responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes.
- Garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulante.
- Desburocratizar los procesos de postulación, admisibilidad y evaluación.

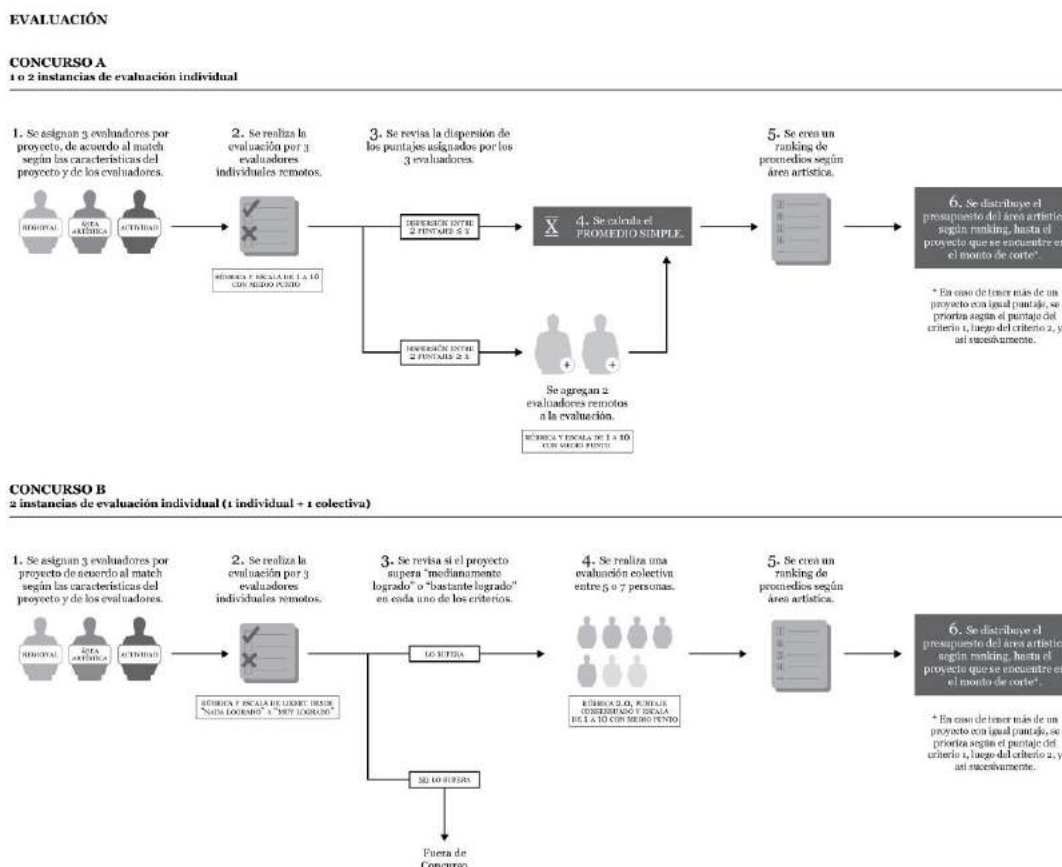
a. Descripción de la etapa

La etapa de selección contempla la evaluación de todos los proyectos que hayan sido declarados admisibles y la posterior selección de los proyectos que recibirán financiamiento del Fondart.

La etapa se inicia con la asignación de evaluadores para evaluar cada proyecto en forma remota. En el caso del concurso B se propone una doble instancia de evaluación, primer una remota que filtra parte de los proyectos y, segundo, una instancia colectiva presencial que selecciona los proyectos beneficiados.

La ilustración a continuación muestra el procedimiento a seguir durante esta etapa.

Figura 15. Evaluación Concursos A y B



Como se puede ver en la ilustración anterior, al escoger el concurso al cual postular, se está optando por un distinto nivel de complejidad y detalles del proyecto que se postula. Luego de la asignación de los proyectos a los evaluadores, se continúa con su evaluación. La evaluación para cada concurso es distinta, adaptándose al tipo de concurso.

b. Asignación de evaluadores

Para comenzar la etapa, se propone un sistema de asignación de evaluadores que sea simple, eficiente y transparente. La metodología de asignación busca responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes, garantizando un proceso de evaluación de mayor calidad y que se adapte a las características de cada proyecto en particular (ver Brief 9).

Brief 9 - Asignación de evaluadores

La asignación de evaluadores tiene como atributos ser flexible, eficiente, inclusivo, descentralizador y promover la continuidad.

i. Objetivos del Brief

- Promover un diseño que responda adecuadamente a los cambios y nuevas tendencias en el ámbito cultural.
- Promover el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la interacción con los postulantes y evaluadores.
- Promover un adecuado uso de los recursos del CNCA a lo largo del país.
- Fomenta el uso de las tecnologías para facilitar la participación en la evaluación de personas de distintas zonas del país.
- Responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes.
- Acercar el Fondart, y su evaluación, a los ciudadanos a lo largo del país.
- Facilita la medición y evaluación de sus resultados.

ii. Descripción del Brief

La asignación de evaluadores se realiza por medio de un software programado específicamente para este fin. Como fue antes mencionado, al postular a ser evaluador, el postulante debe adjuntar su currículum y señalar cuáles son sus áreas de experticia.

Entre estas categorías se debe seleccionar el tipo de área, la actividad y las especialidades en las cuales se ha desarrollado a lo largo de su carrera y en los que estaría capacitado para evaluar. Además, debe seleccionar las regiones en las cuales haya desarrollado actividades o ejecutado proyectos artístico-culturales. Esta última selección es necesaria para definir la pertinencia que tendrá el proyecto en la región donde se desea llevar a cabo.

La asignación de evaluadores se adapta al tipo de concurso según sus necesidades.

Concurso A	Concurso B
Durante la postulación, el postulante debe seleccionar una o más áreas que corresponden a su proyecto priorizando un área en la cual le gustaría ser evaluado. Asimismo, para el caso de la actividad, el postulante podrá seleccionar una o más actividades, identificando una que sea la	Al igual que para el caso del Concurso A, los postulantes deben seleccionar la(s) área(s), actividad(es) y especialidad(es) con las cuales se identifique su proyecto. Por otro lado, en este caso se agrega la

principal. También deberá indicar la o las especialidades que correspondan a su proyecto. Además, dado que este fondo se trata de un fondo regional, el postulante selecciona la región a la cual está presentando su proyecto.

Según las categorías seleccionadas, se busca el mejor calce entre evaluador y proyecto para realizar la evaluación remota. El software ayudará a identificar cuáles evaluadores son los calificados para evaluar el proyecto según el tipo de proyecto presentado. En caso de tener una clasificación general y existir muchos evaluadores capacitados

para evaluar el proyecto, se destinará al evaluador que tenga menos proyectos dentro del pool de evaluadores que cuentan con los requisitos.

clasificación regional. En caso que el proyecto se desarrolle en más de una región, se podrá seleccionar más de una, y podría agregarse la categoría de “multiregional” en el caso de que sea un proyecto que busque desarrollarse a lo largo del país.

De manera similar al Concurso A, se realiza la asignación de evaluadores según el mejor calce existente a través del software. La diferencia del Concurso B consiste en que en este caso se cuenta con 2 instancias de evaluación, por lo que esta etapa corresponde a un filtro preliminar. De todas maneras, además de responder adecuadamente a la diversidad de proyectos promoviendo un mejor calce de proyectos, se considera que esta etapa remota entrega rapidez, agilizando el primer filtro y haciendo que la instancia colectiva tenga menos proyectos que evaluar por lo que se hace más eficiente la etapa de evaluación.

c. Criterios de evaluación

Durante la etapa de planificación se deberán definir los criterios de evaluación de proyectos que postulen a Fondart. En esta sección se proponen los criterios de evaluación que debieran ser considerados en la planificación (ver Brief 10).

Brief 10 - Criterios de evaluación

Los atributos con los que cuenta la definición del criterio de evaluación son promover la continuidad, ser descentralizador, fomentar la diversidad cultural y ser flexible.

i. Objetivos del Brief

- Promover una visión y planificación de mediano plazo del Fondart en base a los objetivos de la Política de Cultura (Nacional, regional y sectorial).
- Promover una estructura y reglas que se mantengan por períodos más largo de tiempo a fin de generar mayor claridad y certidumbre entre los postulantes.
- Incorporar la perspectiva y particularidades de cada región en la toma de decisiones del Fondart.
- Promover las actividades artístico-culturales propias de cada territorio.

- Promover el desarrollo de las diversas áreas artísticas y culturales que se desarrollan en el país.
- Promover un diseño que responda adecuadamente a los cambios y nuevas tendencias en el ámbito cultural.

ii. Descripción del Brief

Se busca dar estabilidad a los criterios de evaluación estableciendo estos desde el momento de la redacción de las bases y lanzamiento del concurso.

Se plantean criterios específicos para cinco dimensiones que aseguren que los proyectos cumplan características mínimas en cada una de esas áreas y un sexto criterio para evaluar su consistencia general como totalidad, así como en relación con su contexto.

Uno de los criterios propuestos aborda la pertinencia regional que tienen los proyectos, y su aporte y contribución en el área de la cultura a la zona donde se desarrolla. Para el Concurso A, se propone que el criterio tenga mayor peso que para el Concurso B.

Al establecer los criterios durante la etapa de planificación cuatrienal, se logra mantener una estabilidad en la etapa de evaluación que tiene beneficios tanto para los evaluadores como para los postulantes.

Los criterios de evaluación propuestos son los siguientes:

- Currículum: evalúa la competencia y experiencia demostrada por el postulante y el equipo de trabajo en el proyecto a desarrollar.
- Coherencia interna: evalúa la claridad a nivel interno de cada componente del proyecto y la articulación entre estos, esto es, entre objetivos, metodología, procedimientos, presupuesto, resultados y cronograma.
- Presupuesto: evalúa la adecuación y pertinencia de la solicitud financiera para la realización del proyecto a desarrollar.
- Pertinencia regional: evalúa en qué medida el proyecto se adapta a las particularidades de la región a la que se postula (aplicable al concurso A).
- Resultados esperados: evalúa la factibilidad que el desarrollo del proyecto permita lograr cumplir los objetivos establecidos en su propuesta.
- Calidad: evalúa la consistencia general del proyecto y su aporte al problema diagnosticado. Este criterio está basado en un análisis global del proyecto, su capacidad de respuesta en relación a la oportunidad detectada y el aporte a su área de desempeño.



En este caso, el último criterio de calidad busca englobar la mayoría de los criterios previamente establecidos, de manera de evaluar el proyecto como un todo y no cada criterio por separado. Se hace necesaria la revisión total y general de la propuesta para definir si es un proyecto que debe ser financiado.

d. Evaluación y selección de proyectos

Para la selección de proyectos, se busca que la evaluación sea flexible, adaptándose a la necesidad de los proyectos. Se considera un modelo de evaluación distinto para cada concurso. Al realizar procedimientos distintos se busca que la evaluación se adapte al nivel de complejidad que corresponde a cada uno de los concursos. De la misma manera, se persigue garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulante (ver Brief 11).

Brief 11 - Evaluación y selección de proyectos

Los atributos que se busca materializar en la evaluación y selección de proyectos son la eficiencia, flexibilidad, inclusividad y descentralización, además de promover la continuidad.

i. Objetivos del Brief

- Desburocratizar la etapa de evaluación y selección.
- Promover el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la interacción con los postulantes y evaluadores.
- Promover un diseño que responda adecuadamente a los cambios y nuevas tendencias en el ámbito cultural.
- Responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes.
- Garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulante.
- Incorporar la perspectiva y particularidades de cada región en la toma de decisiones del Fondart.
- Facilita la medición y evaluación de sus resultados.

ii. Descripción del Brief

Se propone un modelo de evaluación distinto para cada concurso:

Concurso A	Concurso B
En el caso de este concurso donde la postulación es más simple y menos detallada, se cuenta con una evaluación individual remota de 3 evaluadores que deben adaptarse a la rúbrica del CNCA. Se propone una escala de evaluación del 1 al 10, con medio punto, es decir, 1, 1.5, 2, y así sucesivamente. Se sugiere esta escala pues simplifica el problema identificado de una escala que contiene rangos de notas más que notas específicas según cumplimiento. Se escoge una escala que sea acotada, pero que al mismo tiempo logre diferenciar la evaluación entre proyectos. En el caso de que la dispersión entre 2 de los 3 puntajes finales asignados por los evaluadores al proyecto sea superior a una cierta cantidad de puntos, se optará a someter el proyecto a evaluaciones individuales adicionales. En este caso, se asigna el proyecto a 2 evaluadores remotos adicionales que le asignan una nota al proyecto. La escala y la rúbrica son las mismas de la ronda de evaluación anterior. Luego de tener 3 o 5 evaluadores se calcula el puntaje del proyecto de acuerdo al promedio simple de todas las evaluaciones.	Para el caso del Concurso B, al igual que en el otro concurso, se asignan 3 evaluadores remotos los que deben evaluar según una rúbrica específica para este concurso utilizando una Escala de Likert de 5 puntos (nada logrado, poco logrado, medianamente logrado, bastante logrado y muy logrado). A diferencia del concurso A, en el Concurso B la evaluación remota corresponde a un filtro que se efectúa para los proyectos. Se sugiere que los proyectos que pasen el filtro y se dirijan al siguiente paso superen la clasificación de “medianamente logrado” o “bastante logrado” en cada uno de los criterios. Se debe establecer algún reglamento que indique que en el caso de que sean menos de un cierto porcentaje los proyectos que superan la clasificación de “bastante logrado”, se dejará continuar y pasar el filtro a todos los proyectos con al menos un “medianamente logrado” en todos los criterios de evaluación. Aquellos proyectos que no superan esa categoría en cada uno de los criterios quedan fuera del concurso. Luego de pasar el filtro inicial, los proyectos que siguen en la etapa de evaluación son asignados a una evaluación colectiva presencial de 5 o 7 personas. Los evaluadores de esta etapa corresponden a personas del área artística y evalúan según una rúbrica específica para esta etapa y con una escala del 1 al 10 con medio punto. El puntaje en este caso es consensuado por todos los asistentes a la mesa de evaluación.

Una vez obtenido el puntaje del proyecto, para ambos concursos se realiza un ranking del puntaje según el área artística. De acuerdo al ranking, y al presupuesto destinado a cada área artística, se distribuyen los recursos hasta el proyecto que se encuentre en el monto de corte.

En el caso de que exista más de un proyecto con igual puntaje, se prioriza según el puntaje del criterio 1, luego del criterio 2 y así sucesivamente. Los criterios se priorizan durante la planificación de los concursos.

e. Difusión evaluación técnica



El CNCA comunicará los resultados de la evaluación a todos los postulantes y los difundirá a través del sitio web del Fondart y de medios nacionales.

Con el fin de facilitar el proceso de mejoramiento de los proyectos, se entregará a cada postulante no seleccionado un informe de la evaluación que incluirá el detalle de cada evaluación individual

realizada en el caso del concurso A. Por su parte, en el concurso B, se le entregará al postulante no seleccionado un informe que incluya las evaluaciones individuales y, si corresponde, la evaluación colectiva del proyecto.

f. Reclamación evaluación

El postulante no seleccionado podrá reclamar la evaluación técnica obtenida en un breve plazo, la que será resuelta por el CNCA a la brevedad. No se proponen cambios en este ámbito.

5. ETAPA DE SEGUIMIENTO

Atributos

Promueve la continuidad y la Eficiencia.

Objetivos

- Facilita la medición y evaluación de sus resultados.
- Promover un adecuado uso de los recursos del CNCA a lo largo del país.
- Fomenta el uso de las tecnologías para facilitar la participación de los distintos usuarios en todo el país.

a. Descripción de la etapa

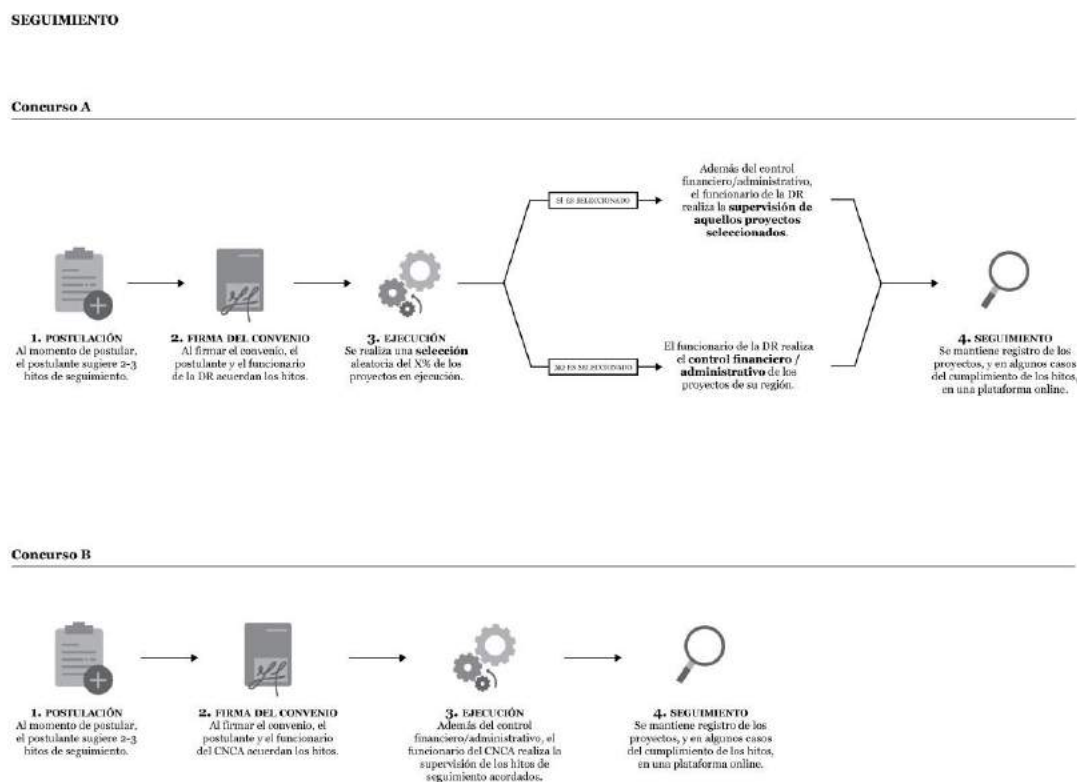
La etapa de Seguimiento se inicia una vez que se dan a conocer los proyectos seleccionados en el concurso y se cita para la firma de convenio. Esta etapa comprende la difusión de los proyectos ganadores, la ejecución de los proyectos seleccionados, y el seguimiento y auditoría de estos.

Para esta etapa se plantea el seguimiento de hitos postulados por los beneficiarios y acordados con los funcionarios del CNCA, junto con el seguimiento financiero y administrativo que se realiza actualmente. Además, se realizará una evaluación a los evaluadores para medir su desempeño. Finalmente, se propone una plataforma de

seguimiento para lograr tener un mayor control sobre los proyectos adjudicados y los usuarios beneficiados.

El procedimiento correspondiente a esta etapa se muestra en la ilustración a continuación.

Figura 16. Seguimiento Concursos A y B



Fuente: elaboración propia.

b. Hitos de seguimiento

Los hitos de seguimiento son actividades o etapas claves para evaluar el desarrollo y término del proyecto, los que son propuestos por el propio postulante al momento de postular su proyecto. Cada proyecto deberá contar con tres hitos que permitan hacer un seguimiento adecuado tanto en el área de postulación, actividad y especialidad.

El fin de este modelo de seguimiento es fomentar el desarrollo de hitos coherentes con la especificidad de cada proyecto al mismo tiempo que útiles para medir las particularidades de la ejecución de cada tipo de proyecto. Los hitos deben ser simples y prácticos de manera de obtener ventajas de su control y no tener que realizarlos solo

por cumplir (ver Brief 12).

Brief 12 - Hitos de seguimiento

Los atributos que los hitos de seguimiento logran consolidar corresponden a fomentar la diversidad cultural, ser flexible e inclusivo y promover la continuidad.

i. Objetivos del Brief

- Promover las actividades artístico-culturales propias de cada territorio.
- Promover un diseño que responda adecuadamente a los cambios y nuevas tendencias en el ámbito cultural.
- Responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes.
- Apoyar a los postulantes que tengan dificultades para formular sus proyectos.
- Facilita la medición y evaluación de sus resultados.
- Promover una estructura y reglas que se mantengan por períodos más largo de tiempo a fin de generar mayor claridad y certidumbre entre los postulantes.

ii. Descripción del Brief

Se debe mantener el seguimiento financiero y administrativo actual de los proyectos, pero se busca agregar el seguimiento de hitos del desarrollo y de los resultados del proyecto.

Los hitos de seguimiento deben ser definidos según el ciclo cultural que corresponde al proyecto, es decir, investigación, creación, producción y circulación. En el caso de Becas y Pasantías, no corresponde establecer hitos de seguimiento ya que basta con la entrega de un certificado luego de realizada la actividad.

Los hitos que se proponen para cada caso deben adecuarse a la actividad y deben ser propuestos por los postulantes, pero acordados en conjunto con los miembros del CNCA al momento de firmar el convenio correspondiente.

En los casos de Investigación se sugiere indicar hitos como la elaboración del marco teórico, definición de metodología y finalmente una publicación o algún informe final de la investigación realizada.

Por otro lado, para los casos de producción, circulación y difusión, se estima que los hitos de seguimientos debieran ser actividades de presentación de avances intermedios para finalmente demostrar una constatación final del resultado.

Finalmente, en los casos de postulaciones para creación, se considera que la constatación de hitos factible sería la realización de instancias tipo taller abierto o *work-in-progress*. Se sugiere también elaborar un calendario anual de las fechas comprometidas para este tipo de instancia de manera que funcionarios del CNCA puedan asistir a ellas.

Se espera lograr vincular los hitos al desarrollo y logro de los objetivos del Fondart. Se entiende que no en todos los casos es posible realizar dicho enlace, pero se busca poder vincular los proyectos mediante sus hitos de seguimiento al cumplimiento de los objetivos Fondart.

Se propone incorporar la posibilidad de modificar o ampliar los hitos de seguimiento en conjunto con el funcionario del CNCA durante la ejecución de los proyectos a fin de adaptarse a cambios imprevistos durante su implementación.

Concurso A	Concurso B
Para el caso del Concurso A se debe considerar mayor eficiencia en esta etapa del proceso, para poder realizar más de un concurso anual. Se sugiere establecer un procedimiento específico para el control financiero de manera de agilizar esa parte del proceso. Para los hitos de seguimiento, se escogerá un porcentaje aleatorio de proyectos que serán supervisados. El porcentaje será definido en función de la cantidad de proyectos adjudicados y de la carga regional. Se sugiere que una vez estabilizado el concurso, se avance en el porcentaje de proyectos supervisados.	En el caso del Concurso B, todos los proyectos serán sometidos a la supervisión de sus hitos de seguimiento.

c. Evaluación de evaluadores

Es esencial medir el desempeño de los evaluadores con el objeto de mantener la participación de aquellos con mayores capacidades y competencias para evaluar y poner fin a la participación de aquellos que muestran un peor rendimiento. El hecho de generar una evaluación anual brinda mayor estabilidad y regulación al cargo de evaluador, estableciendo lineamientos claros y el perfil del evaluador (ver Brief 13).

Brief 13 –Evaluación de evaluadores

La evaluación de evaluadores busca materializar los atributos de promover la continuidad, flexibilidad y eficiencia.

i. Objetivos del Brief

- Promover la conformación de un grupo de evaluadores que se mantengan estable en el mediano plazo.
- Facilitar la medición y evaluación del desempeño de los evaluadores.
- Promover el uso de las tecnologías para evaluar a los evaluadores.

ii. Descripción del Brief

La implementación de la evaluación remota a través de la plataforma digital del Fondart facilita el establecimiento de parámetros objetivos para medir el desempeño de los evaluadores.

Los criterios para evaluar este desempeño serán:

- Responsabilidad: se evaluará la cantidad efectiva de evaluaciones realizadas versus la cantidad asignada de evaluaciones.
- Productividad: se evaluará el número de días requeridos por el evaluador para evaluar los proyectos asignados.
- Rigurosidad: se evaluará la revisión efectiva de todos los antecedentes que conforman cada uno de los proyectos asignados para ser evaluados (formularios, anexos, etc.).
- Calidad: se evaluará el grado de dispersión del resultado de cada evaluación realizada respecto del resultado de los demás evaluadores asignados.
- Fundamentación: se evaluará la cantidad y tipo de reclamos recibidos a las evaluaciones realizadas.

Una vez finalizada la etapa de evaluación, la plataforma de Fondart deberá entregar un reporte estadístico del desempeño del evaluador en cada uno de los parámetros antes señalado.

Una comisión integrada por tres funcionarios del CNCA, designados por el Directorio del Fondart, revisará cada uno de los casos de evaluadores que se ubiquen en el 25% de peores resultados en los parámetros antes indicados. Se analizará una muestra aleatoria de las evaluaciones realizadas por estos evaluadores y se procederá a adoptar una decisión respecto de cada uno de ellos en el sentido de mantenerlos en el grupo de evaluadores Fondart o de excluirlos de este grupo.

En el caso de los evaluadores que se haya decidido excluir, se les informará de esta decisión mediante un correo electrónico.

Concurso A	Concurso B
Se realizará la evaluación del desempeño de todos los evaluadores que hayan participado al terminar la etapa de selección de la segunda convocatoria del concurso A. Para esta evaluación se utilizarán los parámetros antes indicados y se obtendrá la medición de estos mediante la plataforma digital del Fondart.	Se realizará la evaluación de los evaluadores que participen en la primera etapa de la selección (evaluación remota) utilizando el mismo procedimiento que en el caso del concurso A. En el caso de los evaluadores que participen en la instancia colectiva de evaluación se utilizará una metodología de evaluación entre pares. Para ello, al terminar la instancia de evaluación colectiva, se le pedirá a cada uno de los participantes que evalúe el desempeño de los demás participantes en esta instancia. Los resultados de esta evaluación serán analizados por la comisión antes individualizada, la que decidirá la continuidad o exclusión de determinados evaluadores en futuras instancias colectivas de evaluación.

d. Plataforma de seguimiento

Con el propósito de mantener un análisis constante de los proyectos en ejecución o ya cerrados, financiados por Fondart, se propone la construcción de una plataforma de seguimiento online que permita mantener información actualizada y de fácil acceso a todos los actores vinculados con la ejecución de los Fondos, ya sean integrantes del equipo del Consejo o profesionales externos como evaluadores o beneficiarios, y también con la ciudadanía.

Inicialmente es importante señalar que según conversaciones con representantes del CNCA se ha dejado constancia que en la actualidad existe un trabajo en torno a la unificación de plataformas internas de trabajo del Fondart en la cual se ha estado desarrollando un proyecto que permitiría perfeccionar la utilización de las plataformas online al interior del Consejo, proyecto que incluye el trabajo sobre la plataforma de seguimiento. Es por ello, que alguna de estas propuestas ya hayan sido consideradas en este proceso en curso (ver Brief 14).

Brief 14 - Plataforma de Seguimiento

La plataforma de seguimiento cuenta con los atributos de ser descentralizadora, fomentar la diversidad cultural, promover la continuidad y ser flexible, inclusiva y eficiente.

i. Objetivos del Brief

- Permitir que todas las regiones puedan tener acceso a sus datos particulares y que cada una de ellas pueda hacer seguimiento a los proyectos que se encuentran ejecutándose en su territorio o que ya fueron finalizados.
- Promover el fomento a la diversidad cultural de cada territorio, permitiendo dar mayor visibilidad a los proyectos que se encuentran en ejecución en cada región y así posibilitando una mayor difusión de las actividades dispuestas en cada zona de nuestro país.
- Permitir tener información histórica de los fondos adjudicados en cada postulación y en cada región, asegurando así la posibilidad de contar con una mirada completa sobre el funcionamiento del fondo en los últimos años.
- Incluir una mirada flexible, promoviendo un diseño que responda adecuadamente a los cambios y nuevas tendencias en el ámbito cultural y el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la interacción con los postulantes y evaluadores.
- Buscar responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes y garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulante a la información contenida en sus bases; Además buscar desburocratizar el proceso de seguimiento promoviendo un adecuado uso de los recursos del CNCA a lo largo del país.

ii. Descripción del Brief

La plataforma de seguimiento debe “conversar” con las restantes plataformas del fondo, es decir la información que acá se levante debe poder unirse a la información recolectada en las etapas de creación de perfil de postulante, postulación y evaluación. Para así poder hacer un seguimiento completo del “viaje” vivido por el beneficiario.

Siguiendo los modelos de los fondos internacionales de cultura (Inglaterra, Canadá y Colombia) la Plataforma debe incorporar la información de todos los postulantes a fondos, sean estos beneficiarios o no.

Debe de ser la instancia para presentar la información financiera y estadística de los postulantes. Debe de ser un formato único para todos los proyectos, sean estos del Concurso A o B.

Tendrán acceso a esta información todas las personas interesadas en ello, sean estos miembros del Consejo, evaluadores, postulantes o la ciudadanía. La información disponible debe ser histórica, es decir se pueden conocer resultados de los últimos concursos adjudicados.

Debe conversar con las plataformas de los otros concursos del Consejo, generando así

una red integrada de información donde las personas pueden acceder a toda la información de los proyectos adjudicados por el CNCA, sin importar si estos son Fondart o por ejemplo del fondo audiovisual.

Algunos datos claves que se deben de considerar:

- Se debe dejar explícito los hitos de seguimiento definidos en conjunto con los beneficiarios.
- Deben de presentarse todas las fechas claves de la ejecución de los proyectos, principalmente en aquellos que esta instancia puede significar una plataforma de difusión para sus actividades.
- Debe de existir un apartado financiero donde los beneficiarios puedan adjuntar documentos de rendición, evitando las complejas visitas para solo rendir boletas.
- Debe contar con información detallada de los beneficiarios. Quiénes participan del proyecto y con quiénes se asocian para su ejecución.
- Se deben de transparentar los fondos asignados, esto es un insumo para que futuros postulantes lo tomen como referencia y aprendan a postular a partir de eso.
- Se debe poder hacer zoom por cada región del país, para poder así hacer seguimiento específico a los proyectos que se están ejecutando en una zona específica de nuestro país.
- Se debe poder hacer seguimiento de los proyectos según folio de cada uno, así la etiquetación que reciben los proyectos al momento de ser postulados debe ser continúa durante todo el proceso Fondart.

Concurso A	Concurso B
En este caso los responsables de hacer seguimiento al buen uso de la herramienta deben de ser los encargados de las direcciones regionales. Dado que el foco es regional, se podría hacer zoom en cada comuna o ciudad dispuesta en la región, así se evitaría centrarse únicamente en las capitales regionales.	En el caso del concurso B los responsables de hacer seguimiento al buen uso de las herramientas deben de ser representantes del nivel central del Consejo, asegurando una mirada nacional a este concurso. En este caso, la plataforma debe permitir hacer seguimiento en más de una región, posibilitando que la información considere a más de una región en el análisis, ya que los proyectos en este concurso probablemente se ejecutarán en diversas regiones.

6. ETAPA DE EVALUACIÓN

Atributos

Promueve la continuidad y Flexible.

Objetivos

- Facilita la medición y evaluación de sus resultados.
- Promover un diseño que responda adecuadamente a los cambios y nuevas tendencias en el ámbito cultural.

a. Descripción de la etapa

La presente propuesta busca desarrollar un proceso de perfeccionamiento continuo de Fondart, permitiendo entregar información de mejor calidad para las decisiones sectoriales y de inversión que cada cuatro años deberá adoptar el CNCA.

La propuesta contempla incluir una nueva etapa en el macroproceso del concurso a fin de evaluar los resultados que logra el Fondart a través de los proyectos seleccionados y financiados.

Se propone que esta evaluación de resultados se desarrolle al terminarse el segundo período de ejecución de proyectos del cuatrienio correspondiente y antes de que se inicie el proceso de planificación del nuevo cuatrienio.

Esta evaluación busca medir el logro de los propósitos y objetivos planificados para el cuatrienio y servir de insumo esencial para la nueva planificación cuatrienal que deberá realizarse.

b. Modelo de evaluación

Para efectos de esta propuesta entenderemos la evaluación como la emisión de un juicio de valor acerca de una política, programa o proyecto. La evaluación es un continuo de prácticas que implican la recolección y tratamiento de informaciones sobre la acción pública (¿qué es lo que pasa?), sobre preocupaciones normativas (¿se ha hecho bien?), y sobre preocupaciones instrumentales (¿cómo hacerlo mejor?), ligadas al buen funcionamiento de las administraciones y servicios públicos.

De esta manera, la evaluación se compone de:

- Un objeto: la política, programa o proyecto sobre el que se emite un juicio de valor.
- Un referente: el criterio o patrón de deseabilidad contra el que se compara el objeto de la evaluación.

- Una estrategia o procedimiento sistemático mediante el cual se recolecta y analiza la información.

Figura 17. Componentes de la Evaluación.



Fuente: Elaboración propia.

La evaluación no debe ser entendida como un proceso aislado. Muy por el contrario, es a la vez un insumo para orientar la acción y un proceso permanente de aprendizaje y mejora que acompaña todo el ciclo de una política social. En otras palabras, es una herramienta para la toma de decisiones.

Para la elaboración de esta propuesta se considera como referente el manual para realizar Monitoreo a Programas Sociales del Ministerio de Desarrollo Social (ex Mideplan), elaborado el año 2013.⁷⁸ Este Monitoreo tiene por objetivo hacer un seguimiento anual a los programas que desarrolla el Gobierno y realiza una evaluación de los principales aspectos del diseño y desempeño de estos. Cada programa es evaluado en base a cuatro ejes:

- **Objetivo:** es el efecto o cambio que se quiere lograr en la población a la que va dirigido el programa. Se verifica que sea concreto, responda a una necesidad específica de la población y sea coherente con la metodología de intervención.
- **Focalización:** son los procesos mediante los cuales se define a las personas elegibles y las que serán atendidas por el programa. Se evalúa que los criterios de selección y las herramientas de priorización sean claras, no presenten subjetividades y se alineen con el objetivo planteado. También se evalúa el

⁷⁸ Ministerio de Desarrollo Social (2013). Monitoreo de Programas Sociales. Subsecretaría de Evaluación Social. División Políticas Sociales.

alcance, esto es, a qué porcentaje de la población objetivo se ha logrado beneficiar.

- Medición y logros: son las herramientas con las que cuenta un programa para medir el logro de resultados y procesos relacionados con el objetivo planteado. Se evalúa la evolución que han tenido sus indicadores y su coherencia con el objetivo del programa.
- Administración de Recursos: se evalúa el porcentaje de gasto social del programa, es decir, los recursos que, en términos de productos específicos, esto es bienes y servicios, son percibidos directamente por los beneficiarios.

Esta propuesta también considera como referente la metodología de Evaluación de Programas Gubernamentales diseñado por Dipres.⁷⁹ Su objetivo es evaluar el diseño, gestión y resultados de los programas públicos proporcionando información que apoye la gestión de los programas y el proceso de asignación de recursos. La metodología aplicada se basa en la de marco lógico utilizada por organismos multilaterales de desarrollo, como el Banco Mundial y el BID. Esta metodología se centra en identificar los objetivos de los programas para luego determinar la consistencia de su diseño y resultados con esos objetivos. La metodología utilizada permite que, sobre la base de los antecedentes e información existente, se concluya en un plazo razonable, juicios evaluativos de los principales aspectos del desempeño de los programas.

La evaluación se desarrolla considerando los focos o ámbitos basados en el análisis del diseño, organización y gestión, y resultados o desempeño del programa. La evaluación también incorpora un juicio respecto de la sostenibilidad del programa en términos de capacidades institucionales; su continuidad considerando la evolución del diagnóstico inicial; y un conjunto de recomendaciones para corregir problemas detectados y/o mejorar sus resultados.

Respecto a los alcances que deberá tener la evaluación se utilizó como referencia el modelo y metodología Inglés, el cual se ha ejecutado para evaluar los principales resultados del cambio de estructura (para más detalle revisar el caso Inglés en Informe 3 luego del primer año de funcionamiento de esta.

De esta manera, en función de los alcances metodológicos señalados anteriormente que deben ser considerados al construir un modelo evaluativo, se propone efectuar un diseño basado en Evaluación Conclusiva o de Resultados.⁸⁰ El propósito de este modelo

⁷⁹ Dipres. Evaluación de Programas Gubernamentales. Página web: <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-article-37369.html> (Revisada el 15 de junio del 2016).

⁸⁰ Ver entre otros: Nirenberg, O. (2009). Evaluación y participación: orientaciones conceptuales para una mejora de la gestión, en: M. Chiara, M.M. Di Virgilio e I. Arriagada, Gestión de la política social: conceptos y herramientas. Buenos Aires: Prometeo Libros. Martínez Nogueira, R. (2004), La evaluación para el análisis y planificación de las organizaciones, Documento de Trabajo N° 31: FORGES (Fortalecimiento de



es proporcionar información necesaria para poder hacer una valoración global sobre los resultados de un programa y su utilidad para tomar la determinación de continuar con él o suspenderlo. En el caso de las políticas puede servir para concluir sobre los logros en un determinado momento. No obstante, requiere que haya pasado un intervalo suficiente de tiempo desde la adopción del programa, de forma que su organización y actividades hayan alcanzado una cierta estabilidad. En la medida que el programa tenga unos objetivos claros y medibles será más factible juzgar sus resultados.

No se considera la realización de una evaluación de impacto debido a que el diseño metodológico de esta modalidad es diferente y bastante más complejo de ejecutar. Inicialmente, para efectuar un análisis de impacto se debe considerar una línea de base con la cual contrastar los “impactos” del programa a evaluar y debido a lo costoso y el tiempo de ejecución de este diseño se hace inviable ejecutarlo para el caso del Fondart. Es por ello que se decidió por un modelo más simple que considera tanto los factores de tiempo y presupuesto del Fondart en su ejecución.

El análisis de resultados presupone que existe un conjunto de objetivos operacionales y que estos son indicativos del éxito o del fracaso de la intervención. Se afirma que este ha funcionado correctamente si consigue cambios en la línea marcada por los objetivos. La cuestión esencial en la evaluación de resultados es separar los efectos del programa o política de otros efectos externos para determinar hasta qué punto la intervención es responsable de los cambios observados durante y después de su puesta en práctica. En este sentido la evaluación de resultados es también una evaluación de eficacia. Sin embargo, hay que señalar que en el caso de evaluar políticas los resultados netos son mucho más difíciles de determinar.

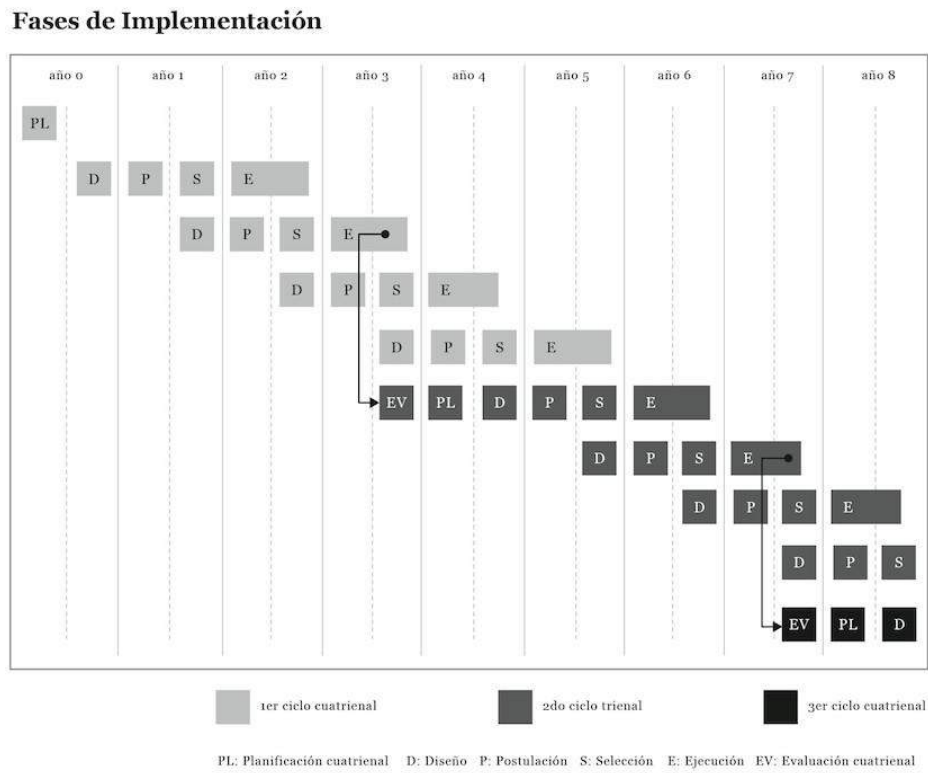
Es importante especificar la temporalidad que se propone ejecutar en la evaluación. Según se ha desarrollado anteriormente, la propuesta considera un horizonte de planificación de cuatro años entre cada proceso de planificación del Fondart. En otras palabras, se considera necesario que cuatrienalmente se revisen los objetivos y principales elementos presentes en la configuración del Fondo, destacando un análisis de resultados para la toma de decisión del siguiente período de cuatro años.

De este modo, la propuesta considera la realización de una evaluación de resultados cada cuatro años, para así ser considerada en futuras planificaciones del Fondo y las nuevas medidas diseñadas respondan a los principales facilitadores y obstaculizadores encontrados en la evaluación del último cuatrienio. No obstante, para que la evaluación sea parte de la planificación del nuevo proceso debe ser ejecutada con anterioridad, por

la Organización y Gestión Económica y Social). Di Virgilio, Mercedes y Solano, Romina (2012), Monitoreo y Evaluación de políticas, programas y proyectos sociales, CIPPEC. Jackson, Annabel y Devlin, Graham (2005), Grants for the arts an evaluation of the first year, Annabel Jackson Associates.

lo cual se propone que se comience a efectuar al segundo año de ejecución del proceso de cuatro años, es decir a la mitad de su ejecución. Así se garantiza contar con evidencia para analizar los principales resultados del proceso y además de tener estos resultados disponibles en la nueva planificación cuatrienal (ver Figura 18).

Figura 18. Fases de implementación planificación cuatrienal



Fuente: elaboración propia.

En el Brief 15 se detalla cómo debe desarrollarse el proceso de evaluación de resultados.

Brief 15 - Evaluación de Resultados Cuatrienal

La propuesta busca materializar los atributos centrales del Fondart diseñados en esta propuesta. Debe de considerar:

i. Objetivos del Brief

- Una evaluación descentralizada, permitiendo que cada región pueda tener información respecto al funcionamiento del Fondo al interior de ella, además de permitir efectuar comparaciones entre regiones según diversidad de proyectos



financiados, perfil de postulantes y beneficiarios y montos adjudicados, entre otros ítems.

- Adicionalmente, debe hacerse cargo de la diversidad cultural de nuestro país, permitiendo efectuar análisis desagregados por actividad y área artística, permitiendo conocer cómo se comportan independientemente cada lenguaje artístico al interior del Fondart.
- Promover la continuidad en el tiempo en el sentido que debe ayudar a la toma de decisiones en que cada período de planificación, reportando los principales insumos a ser tomados en cuenta en esta etapa;
- Debe de ser flexible, adaptando las metodologías de evaluación a la diversidad artístico cultural y territorial de nuestro país;
- Debe de ser inclusivo al promover que todos los perfiles de postulantes y beneficiarios sean parte de este proceso incorporando adicionalmente la visión de las regiones y de todos los actores presentes en la ejecución del Fondo, sean estos internos al consejo o externos;
- Finalmente, debe de ser eficiente en el uso de los recursos tanto monetarios como de tiempo, permitiendo agilizar los procesos de planificación al contar con mayor información en la toma de decisiones.

ii. Descripción del Brief

Los principales elementos que se deben tener en cuenta en la evaluación propuesta cuatrienalmente son:

- Tener un referente para compararse, es decir una “meta” que cumplir. Por ello, es clave la definición de los objetivos que busca lograr el Fondart.
- Se deben definir los ámbitos a evaluar, ya que se puede efectuar una evaluación según proyectos beneficiados y otro es efectuar un estudio de satisfacción de usuarios (tanto interno como externos del Fondo) para saber cómo ha sido el proceso de implementación.

Los objetivos de la evaluación deberían ser los siguientes:

- Explorar qué tan bien está funcionando el programa desde el punto de vista de los distintos usuarios.
- Recomendar qué se puede hacer de manera diferente para mejorar el programa.
- Evaluar en qué grado el Fondo responde a las necesidades de los programas y objetivos de los postulantes.

Para ello, la metodología de evaluación considera cuatro principales elementos:⁸¹

- Una encuesta al personal interno del Fondo. Aproximadamente 200 funcionarios del CNCA.
- Una encuesta de más de 100 postulantes beneficiados, a los cuales se le suman sobre 50 postulantes rechazados.
- Una encuesta a 100 evaluadores que hayan participado del proceso activamente.
- Entrevistas con las organizaciones que funcionan como representantes de artistas, ya sea consejos o gremios.
- Análisis de datos estadísticos sobre el programa. Proyectos presentados, proyectos adjudicados, perfiles de postulantes y beneficiarios, región de adjudicación, principales hitos de seguimiento, etc.

Concurso A	Concurso B
En función que este concurso privilegia la participación regional, el análisis que se debe efectuar debe ser priorizado por esta variable, es decir se deben de efectuar análisis por región, caracterizando el comportamiento del fondo en cada una de ellas, principalmente en comparación con los objetivos dispuestos por cada región para ese período de tiempo.	Este concurso adopta una visión nacional, por lo cual los análisis que se deben efectuar este concurso deben de considerar los objetivos trazados por el CNCA para el país, privilegiando un análisis más global y no tan diferenciado por región, como es el caso del concurso A.

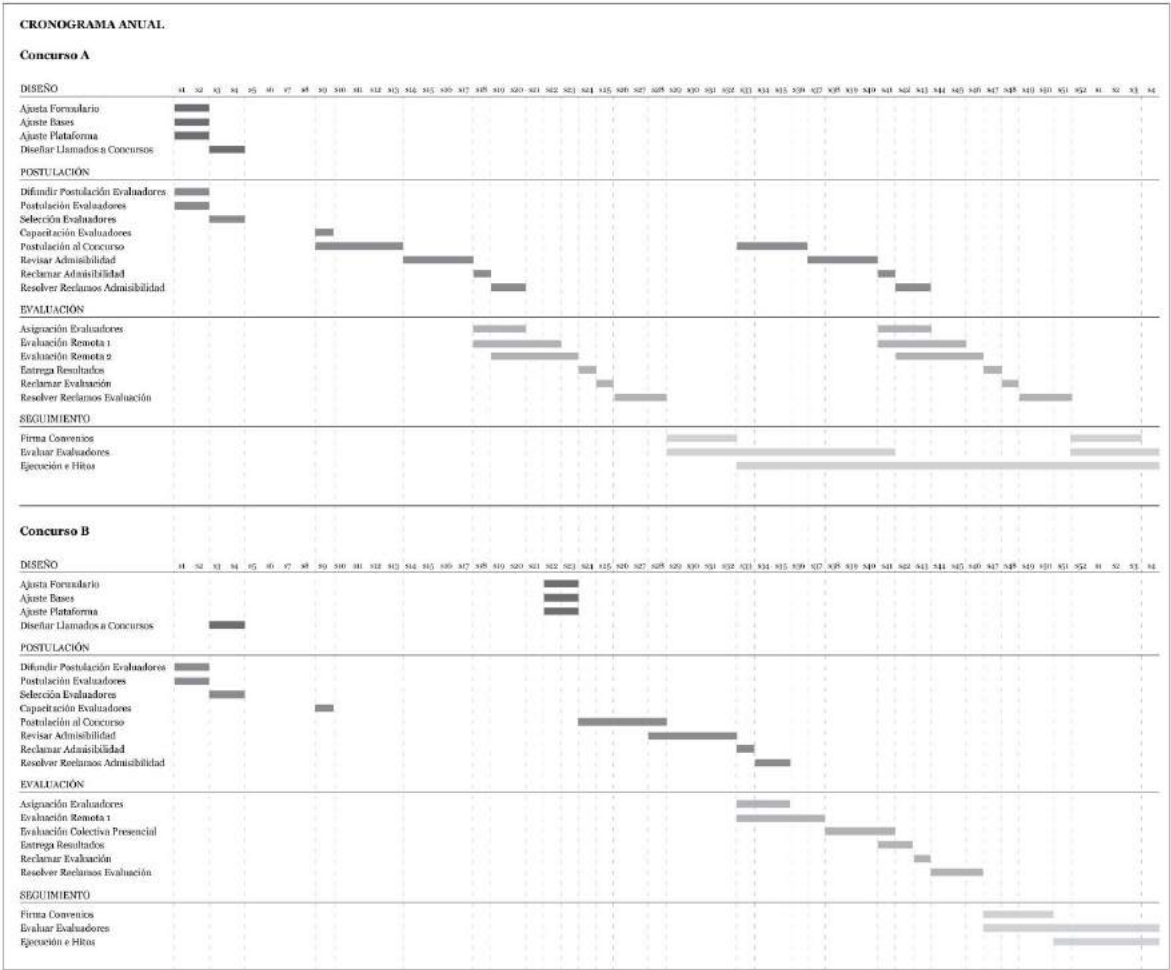
De esta manera, se define una metodología que considere tanto la opinión de funcionarios internos del CNCA como también a postulantes, beneficiarios y evaluadores. Así, el modelo se asegura de hacer participativa la evaluación del fondo y además otorga mayor legitimidad a todo el proceso y a las decisiones futuras que se vayan a tomar.

Finalmente, este proceso de evaluación se puede realizar ya sea por un equipo interno dentro del CNCA o por una institución externa, esto último podría proveer de mayor agilidad e independencia a todo el proceso evaluativo.

⁸¹ Las muestras aquí descritas son únicamente utilizadas de referencia, pudiendo cambiarse según interés del CNCA.

VII. CRONOGRAMA EJECUCIÓN PROPUESTA FINAL

Figura 19. Cronograma ejecución propuesta final



VIII. COMPARACIÓN PROPUESTA FINAL Y Fondart ACTUAL

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.

Tabla 6. Matriz de comparación Fondart actual con propuesta final de rediseño

	Componente	Fondart Actual	Fondart rediseñado
Estructura	Concursos	Nacional y Regional	A y B
	Población objetivo	No diferencia población objetivo de cada concurso	Concurso A dirigido a proyectos de menor complejidad y duración. Concurso B dirigido a proyectos más complejos y largos
	Gestión	Gestión mixta del nivel central y regional	Concurso A es principalmente gestionado a nivel regional y concurso B a nivel central
	Distribución de recursos	47% distribuido por Fondart Nacional y 53% por Fondart Regional (de acuerdo a concurso 2016)	2/3 distribuidos por concurso A y 1/3 por concurso B
	Montos de postulación	Monto máximo diferenciado según línea y concurso	Concurso A hasta \$20 millones y concurso B entre \$20 y \$80 millones
	Periodicidad	Cada concurso tiene una convocatoria anual (excluyendo la modalidad de ventanilla abierta)	El concurso A tiene dos convocatorias anuales y el concurso B una convocatoria anual
Planificación	Horizonte de planificación	Planificación y ajuste anual	Planificación cuatrienal y ajuste anual
	Instrumentos de gestión	Se modifican los instrumentos de gestión anualmente	Se diseñan instrumentos de gestión para el cuatrienio, los que son ajustados anualmente
	Definición ámbitos de concursabilidad	Se modifican líneas, áreas y actividades anualmente	Se definen áreas y actividades para el cuatrienio
	Participación	No existen instancias de participación en el proceso de planificación	Planificación cuatrienal contempla instancia de participación de actores relevantes
	Perspectiva regional	Incorporación parcial de perspectiva regional en planificación	Se incorpora perspectiva regional en planificación de concurso A
Postulación	Formulario de postulación	Formulario diferente según línea y modalidad de postulación	Dos tipos de formulario: una para proyectos y otro para formación (distintos para cada concurso)
	Exigencias de postulación	Exigencias similares para postulación a ambos fondos	Postulación simplificada en caso del concurso A y con mayores exigencias en el caso de concurso B

	Admisibilidad	Reclamos de admisibilidad se traslapan con inicio etapa de evaluación de proyectos	Admisibilidad finalizada antes de inicio de evaluación de proyecto
Selección	Evaluable	Sistema de postulación y de contacto directo	Sistema de postulación abierta y comisión seleccionadora
	Escala de evaluación	Escala de 1 a 100	Escala de 1 a 10 con punto medio
	Asignación de evaluadores	Evaluadores por área independiente de las características del proyecto	Evaluadores asignados en función de las características de cada proyecto
	Modalidad	Evaluación colectiva presencial y, en algunos casos, jurado	Evaluación individual remota en concurso A y evaluación individual remota más evaluación colectiva presencial en caso concurso B
	Disponibilidad de evaluadores	Dificultad para convocar evaluadores, especialmente en regiones específicas	Mayor disponibilidad de evaluadores al utilizar modalidad de evaluación remota
	Estabilidad evaluadores	Se seleccionan cada año	Se selecciona al evaluador por un período de 3 años
	Remuneración evaluadores	Retribución económica por evaluación individual, sin considerar participación en instancia colectiva	Retribución económica por proyecto evaluado
	Feedback al postulante	Informe general elaborado por instancia colectiva de evaluación	Informes individuales detallados de cada evaluador que analiza el proyecto
Seguimiento	Ámbitos seguimiento	Administrativo y Financiero	Desarrollo del proyecto, administrativo y financiero
	Hitos de seguimiento	Solo hitos administrativos y financieros	Incorpora hitos de la ejecución del proyecto, propuestos por postulante, adicionalmente a los hitos administrativos y financieros
	Plataforma de seguimiento	No existe	Existe plataforma para seguimiento interno y externo de ejecución de cada proyecto
Evaluación	Evaluable	No existe	El desempeño de los evaluadores es medido anualmente
	Periodicidad	Esporádica	Evaluación cuatrienal
	Tipo de evaluación	No aplica	Evaluación de resultados



INFORME N° 7 PROPUESTA DE SISTEMA DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO DEL FONDART

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe corresponde al Informe 7 de la Consultoría para el Rediseño del Fondart y desarrolla 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.

Estos indicadores se basan en la propuesta final de rediseño desarrollada en el Informe 6 y a los talleres desarrollados con las contrapartes técnicas de la Secretaría Ejecutiva de Fondart y funcionarios del CNCA. Durante el mes de mayo de 2016, se realizó un taller con funcionarios del CNCA pertenecientes a la Unidad de Seguimiento, Departamento de Estudios y Secretaría Ejecutiva Fondart, y una reunión para afinar detalles sobre el relato y los indicadores fundamentales con la Secretaría Ejecutiva y el Departamento de Estudios.

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.

1. MODELO DEL SISTEMA DE INDICADORES

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 se realiza la transformación optimizando su capital humano, los recursos y el tiempo que dispone para realizar los procesos que gestiona.

Tabla 1. 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

2. PROPUESTA SISTEMA DE INDICADORES

Se presenta 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.

3. PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE REPORTABILIDAD

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.



II. INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde al Informe 7 de la Consultoría para el Rediseño del Fondart y desarrolla 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.

Estos indicadores se basan en la propuesta final de rediseño desarrollada en el Informe 6 y a los talleres desarrollados con las contrapartes técnicas de la Secretaría Ejecutiva de Fondart y funcionarios del CNCA.

1. ESTRUCTURA DE ESTE INFORME

Este informe se compone de cinco secciones. Primero, se presenta la metodología de trabajo desarrollada durante esta consultoría y se detalla el enfoque metodológico utilizado durante esta etapa correspondiente a la construcción de los indicadores.

En segundo lugar, se desarrolla el enfoque y las dimensiones utilizadas para el desarrollo de los indicadores.

En tercer lugar, se sintetizan los atributos esenciales que deben sustentar el rediseño del Fondart y su relato.

En cuarto lugar, se presentan los indicadores contruidos y sus criterios para ser definidos. A su vez, esta sección se divide en tres partes, pues se comienza mostrando los indicadores de gestión, luego los indicadores de resultados y finalmente se muestra el sistema de indicadores generado.

Finalmente, se analizan la estructura orgánica y operativa para reportar los indicadores.

III. METODOLOGÍA DEL INFORME

1. METODOLOGÍA 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 testeo de la solución.

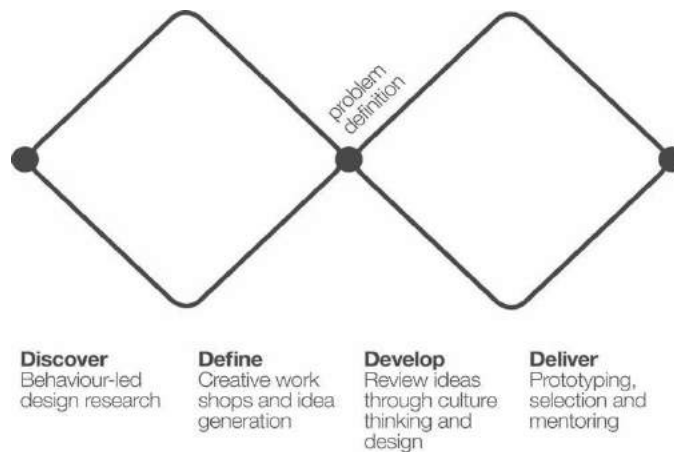
El Diseño de servicios es una disciplina que ayuda a innovar y/o mejorar servicios para hacerlos más útiles, usables, deseables para sus usuarios y eficientes y efectivos para las organizaciones. Es un campo nuevo en la disciplina del Diseño, holístico, multidisciplinario e integrador⁸² que ha sido utilizado 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 país⁸³. 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.

⁸² Moritz, S. (2005) *Service Design: Practical access to an evolving field*. Londres, Inglaterra [s.n].

⁸³ <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)⁸⁴ 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

⁸⁴ 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, redundando 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.



2. METODOLOGÍA DEL INFORME

El enfoque metodológico utilizado en esta etapa de la consultoría busca establecer un sistema de indicadores que posea un alto grado de aplicabilidad en la realidad actual de los procesos de gestión del Fondart.

Durante el mes de mayo de 2016, se realizó un taller con funcionarios del CNCA pertenecientes a la Unidad de Seguimiento, Departamento de Estudios y Secretaría Ejecutiva Fondart, y una reunión para afinar detalles sobre el relato y los indicadores fundamentales con la Secretaría Ejecutiva y el Departamento de Estudios.

IV. DIMENSIONES DE LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Desde una perspectiva general, el sistema de gestión del Fondart tiene las siguientes características relativas a su operativa actual:

- El capital humano de la institución posee una alta dinámica de aprendizaje respecto del proceso que realiza, considerando la alta rotación del personal.
- Los procesos de gestión tienen un alto grado de ajuste a las normativas existentes de manera que a nivel operacional se mantienen altamente estables y rígidos.
- La estabilidad operacional tiene un alto contraste con el nivel de planificación en el cual hay una alta variación de criterios y prioridades.
- Los funcionarios involucrados en los procesos de gestión basan su accionar en el funcionamiento de los procesos más que en indicadores que caracterizan un cierto estado en dimensiones claves de viabilidad organizacional o de puntos críticos en procesos.

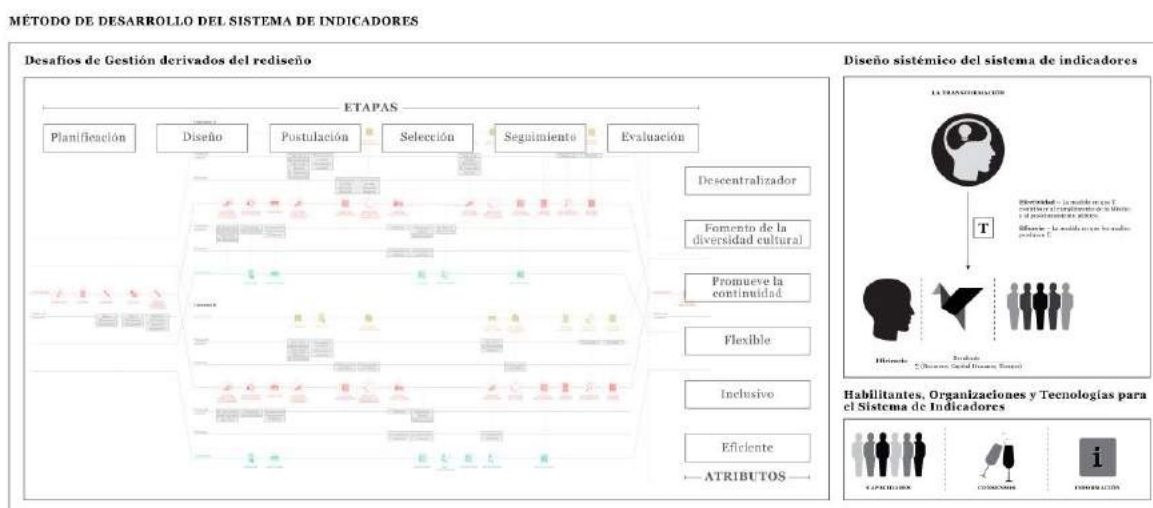
Las características previamente descritas determinan ciertos rangos de factibilidad de funcionamiento de un sistema de indicadores que generan las siguientes prioridades:

- La identificación de un conjunto reducido de indicadores, de manera de conseguir una alta factibilidad de ponerlos en funcionamiento en la organización.
- La construcción de un sistema cuyos indicadores tengan una relación coherente con el rediseño realizado en las etapas y los 6 atributos de proyección del Fondart.
- El modelamiento básico de diseño del sistema de indicadores tiene su origen en las premisas de la teoría de sistemas, específicamente el pensamiento en sistemas blandos (Soft System Methodology).

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.

El método de desarrollo del sistema de indicadores se identifica en la figura a continuación.

Figura 4. Método de desarrollo de indicadores



Fuente: Elaboración propia.

1. DESAFÍOS DE GESTIÓN DERIVADOS DEL REDISEÑO

El Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart) es una organización que aborda un bien público de alcance nacional.

La característica principal del Fondart reside en que el tipo de actividad que desarrolla impacta al conjunto de la sociedad a través de un segmento determinado de beneficiarios, quienes a su vez constituyen un medio para producir las transformaciones deseadas en el contexto de la política cultural definida en el programa de gobierno vigente.

El marco conceptual del desempeño de las instituciones públicas está organizado desde el rol del Estado y su natural sesgo hacia el sistema de evaluación y control de gestión y presupuesto por resultados de la División de Control de Gestión del Ministerio de Hacienda.

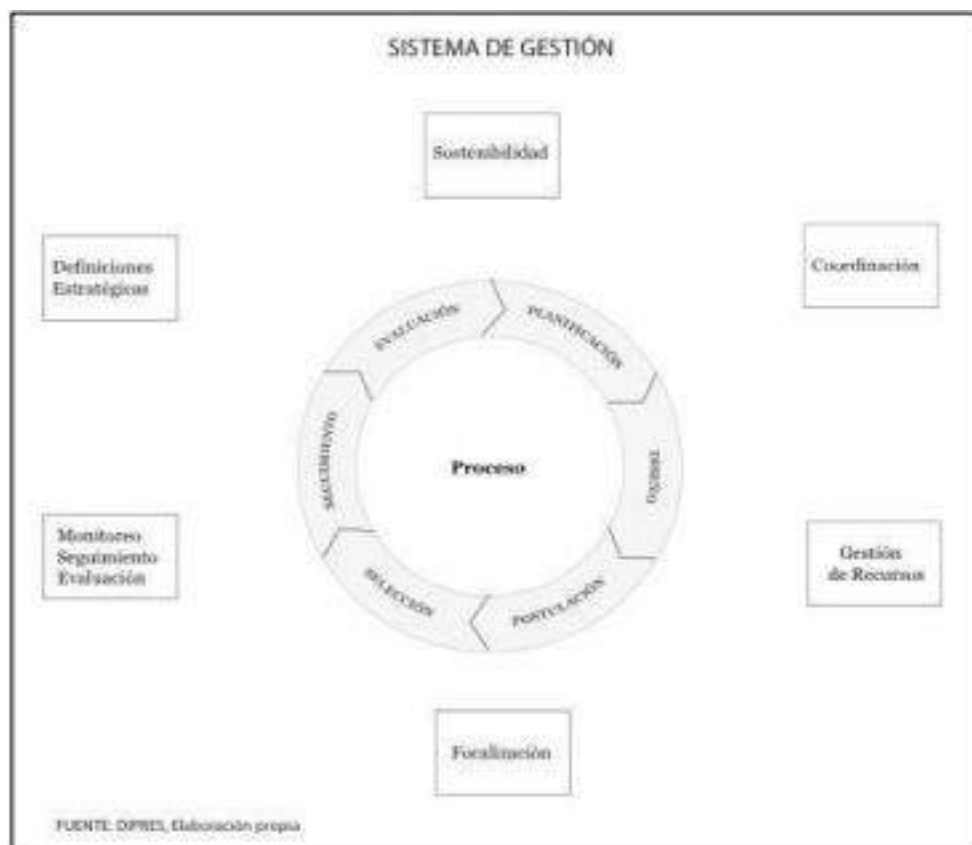
La experiencia acumulada en el proceso de monitoreo y evaluación, a través de diferentes instrumentos, ha contribuido a la orientación racional de los recursos hacia el logro de las políticas y objetivos de gobierno. Por esta razón la perspectiva de evaluación ex post⁸⁵ constituye una referencia básica para el sistema de indicadores relativos al rediseño del Fondart.

Desde el punto de vista del sistema de gestión que representa el contexto organizacional

⁸⁵ http://www.dipres.gob.cl/594/articles-22557_doc_pdf

del sistema de indicadores en la consultoría se propuso un macro proceso en 6 etapas.

Figura 5. Sistema de Gestión



Fuente: Elaboración propia, basado en Dipres (2008)

El macro proceso rediseñado contempla las siguientes etapas:

- **Etapas de Planificación:** planificación cuatrienal donde se identificarán los objetivos y componentes esenciales del Fondart, lo que ofrece estabilidad a lo largo de diferentes ciclos de concursos.
- **Etapas de Diseño:** diseño de la(s) convocatoria(s) anual(es), dependiendo si se trata del concurso A o B debido a su distinta periodicidad, en la cual se realizarán ajustes menores a esta planificación.
- **Etapas de Postulación:** apertura del concurso y postulación de los proyectos, lo que implica difundir la convocatoria y recibir las postulaciones. En paralelo, durante esta etapa se seleccionan los evaluadores que se requieren durante la siguiente etapa.

- **Etapa de Selección:** 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.
- **Etapa de Seguimiento:** 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.
- **Etapa de Evaluación:** evaluación de los resultados logrados por el Fondart durante su ciclo de ejecución, lo que permite medir el logro de los objetivos planificados para el cuatrienio.

Los seis atributos definidos para el Fondart abordan dos niveles distintos:

- Dos atributos estratégicos relacionados con los objetivos esenciales que debe orientar el accionar del Fondart: Descentralizador y Fomenta la Diversidad.
- Cuatro atributos operativos que deben ser el sello distintivo de la gestión del Fondart: promueve la continuidad; Flexible; Inclusivo y Eficiente.

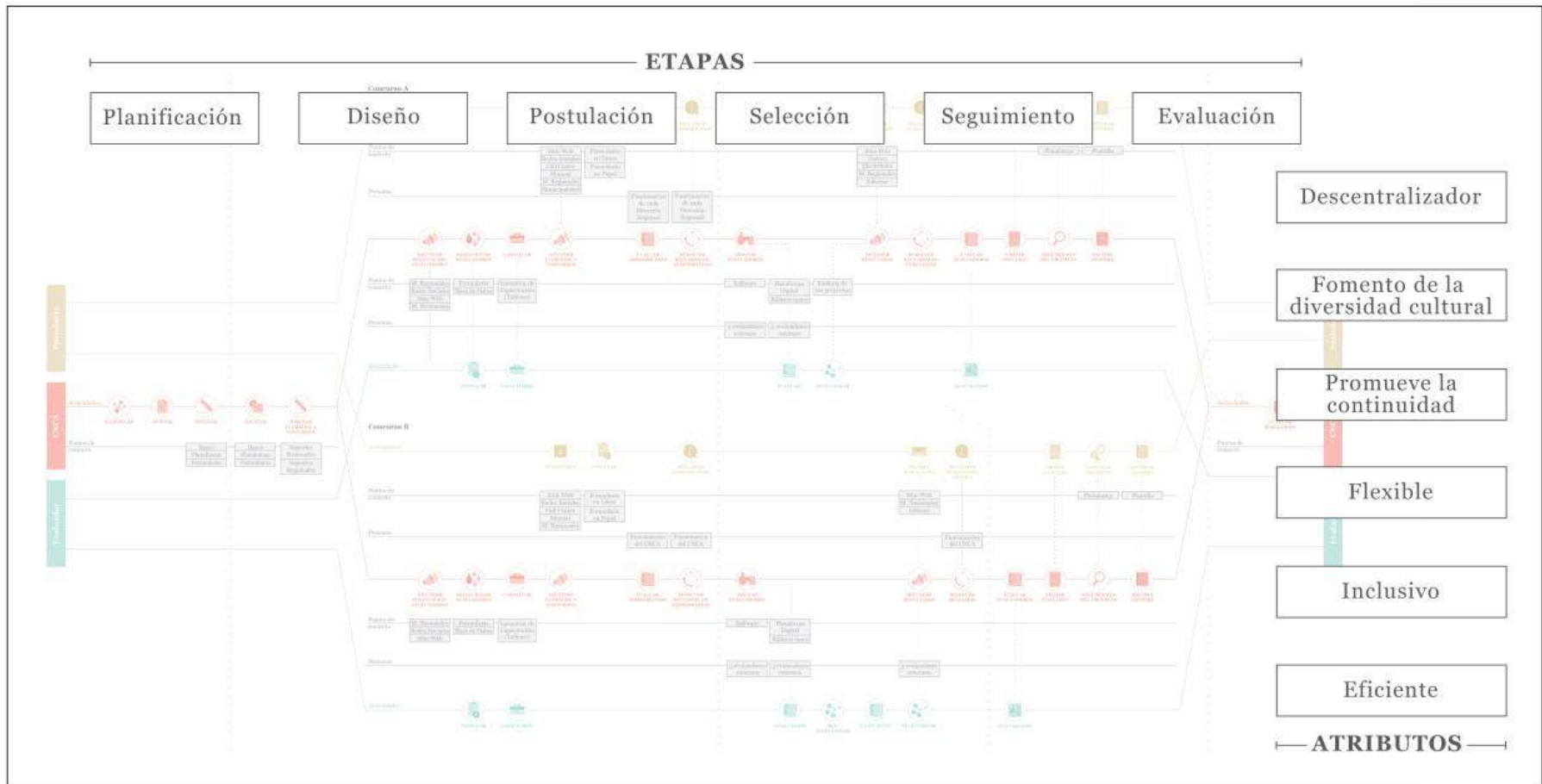
El encuentro entre los componentes del método, atributos y etapas ha generado, por un lado, criterios de rediseño para los procesos y, por otro, ciertas dimensiones de desempeño que deben ser abordadas por el sistema de gestión y, por lo tanto, establecen un marco teórico para los indicadores potenciales y pertinentes en relación a la situación actual del Fondart.

Es importante recalcar la relación entre el vector de indicadores pertinentes y la situación actual en cuanto a características de la gestión del Fondart, puesto que pone en relieve una definición práctica de un reducido número de indicadores en el corto plazo, que tengan altos niveles de inserción en los rituales organizacionales⁸⁶ actuales.

Evidentemente, esta definición básica de un set de indicadores debe ser acompañada de una proyección para el mediano y largo plazo.

⁸⁶ Aquel conjunto dinámico de interacciones humanas que es realizado en virtud del proceso de gestión se ha denominado “ritual organizacional”. Basado en la gestión de identidad, dentro del marco de las dimensiones de identidad descritas por Moingeon B. y Soenen G.

Figura 6. Desafíos para la gestión



Desafíos para la Gestión

Fuente: elaboración propia.

2. DISEÑO SISTÉMICO DEL SISTEMA DE INDICADORES

Un aspecto central del método es el concepto de **Transformación** (T). La Transformación hace referencia al impacto que genera un sistema en un contexto dado y representa un elemento básico de la ingeniería de sistemas (Checkland, P., y Scholes, Jj., 1990). Este concepto es cercano al “Average Treatment Effect”⁸⁷ utilizado en las actuales metodologías de evaluación de impacto de los programas públicos.

La Transformación es el cambio de estado que sufre un usuario al atravesar el “viaje del usuario”⁸⁸ en su interacción con la organización. En una perspectiva integrada, el cambio de estado del usuario genera un estrés natural en la organización en relación a tres dimensiones: los impactos reales en el entorno relevante (Efectividad), la movilización de sus capacidades (Eficacia) y el racional uso de los recursos (Eficiencia).

Desde la teoría de sistemas, estas tres dimensiones son definidas en función de la transformación que el organismo realiza:⁸⁹

- Eficacia: la medida en que los medios realizan la transformación (T).
- Eficiencia: la cantidad de output con respecto a la cantidad de recursos que utilizan.
- Efectividad: la medida en que T está siendo coherente con los objetivos estratégicos de la organización.

Estas tres dimensiones configuran un espacio factible de indicadores en relación a los desafíos para la gestión que representa la proyección de los seis atributos del Fondart. A partir de los desafíos, se priorizan indicadores relevantes para la gestión.

3. HABILITANTES TECNOLÓGICOS Y ORGANIZACIONALES PARA EL SISTEMA DE INDICADORES

Los habilitantes, en general, son factores críticos cuya presencia ancla determinadas prácticas en el contexto social intraorganizacional.

En relación al uso efectivo de un conjunto de indicadores de gestión en la organización,

⁸⁷ División de Control de Gestión. Ministerio de Hacienda (2015). Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías. http://www.dipres.gob.cl/594/articles-22557_doc.pdf. P23.

⁸⁸ El mapa del “viaje del usuario” describe el recorrido de cada uno de los actores involucrados en un servicio, en una línea de tiempo específica.

⁸⁹ Op. Cit Checkland (1990). P 39. Traducción Libre de los autores.



se entiende que los habilitantes constituyen requisitos que favorecen la posibilidad de que parte del conjunto de decisiones de gestión forme parte de ciertos rituales organizacionales recurrentes. En otras palabras, la existencia de ciertas prácticas de gestión que tienen un alto grado de sistematización en la organización se debe a que forman parte de algunos actos organizacionales de carácter social interno y por lo tanto están contenidos en los relatos cotidianos que ahí se comparten.

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.

V. CRITERIOS DE APLICACIÓN METODOLÓGICA EN Fondart

En base a la investigación secundaria realizada y a la información obtenida en el taller relativo al tema de indicadores del día jueves 19 de mayo, se han organizado los hallazgos y contenidos asociados al objetivo específico relacionado con crear un sistema de indicadores de seguimiento de gestión y resultados para la evaluación del rediseño del Fondart, junto a una propuesta de estructura orgánica y operativa para llevarlo a cabo.

En el taller realizado, se abordaron los siguientes temas:

- Se consensuó el tipo de transformación que realiza el Fondart.
- Se contrastaron los desafíos de la gestión en la matriz de concurrencia de las etapas y los atributos Fondart.
- Se identificaron algunos habilitantes claves para utilizar indicadores en las etapas observadas.
- Se exploraron criterios de factibilidad para el funcionamiento regular de un sistema de indicadores.

La misión funcional del Fondart está definida en la Ley nº 19.891 del año 2003, que crea el CNCA y el Fondart, y perfeccionada según el reglamento del Fondo realizado en 2011. En esta ley se establece que se crea el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes con el objeto de 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.⁹⁰ El rol que cumple el Fondart en el ámbito de las artes y el patrimonio cultural se materializa en un proceso gestionado que genera un resultado objetivo, el cual involucra beneficiarios y proyectos.

Estas tres dimensiones de gestión, beneficiarios y proyectos son abordadas en el “Estudio de desarrollo de línea base Fondart” realizado en 2012. Durante el estudio se hacen consideraciones generales que incluyen la definición de una línea base, además de realizar un diagnóstico del estado de la política cultural. Se relaciona la política con el ciclo cultural indicando cómo la gestión de Fondart y las políticas culturales en el corto plazo inciden en los proyectos que se realizan y sus beneficiarios, en el mediano plazo, para tener mayor incidencia e impacto en el sector en el largo plazo según los proyectos que se financian. Se menciona que esta relación se asume de manera indirecta con el fondo y que dado que nunca ha existido una sistematización que mida

⁹⁰ Reglamento del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes.



el resultado o impacto del fondo, no es posible asignar al fondo la responsabilidad en el cumplimiento de objetivos cuantitativos.

Además, el estudio considera el diseño estratégico tanto conceptual como operativo de Fondart, incluyendo definiciones bastante amplias del fin, propósito y estrategia del fondo. Para el conjunto de indicadores teóricos para la gestión se realiza una estructura de línea base para cada componente: beneficiarios, proyectos y gestión. Además, se cuenta con dos dimensiones denominados pisos los cuales corresponden a la temporalidad de la medición de variables según corto o mediano plazo.

En el caso de la línea base de beneficiarios, se hace clara distinción entre las personas naturales y jurídicas realizando diferentes mediciones sobre formación, experiencia profesional y experiencia Fondart, además de la ocupación o empleo generado, nivel de ingresos y otros impactos. Si bien se consideran indicadores pertinentes de medir, se estima que 30 indicadores solo para los beneficiarios es una gran cantidad, bastante difícil de abarcar por Fondart actual.

Por otro lado, la línea base de proyectos consiste en 17 indicadores que miden la calidad y continuidad de los proyectos. Estos indicadores son tomados en consideración para la construcción de los indicadores de la propuesta rediseñada.

Finalmente, la línea base de gestión propone 10 indicadores que consideran las variables de cobertura, recursos y gestión interna. Se consideran las variables medidas, pero se realizan modificaciones en los indicadores planteados en el documento.

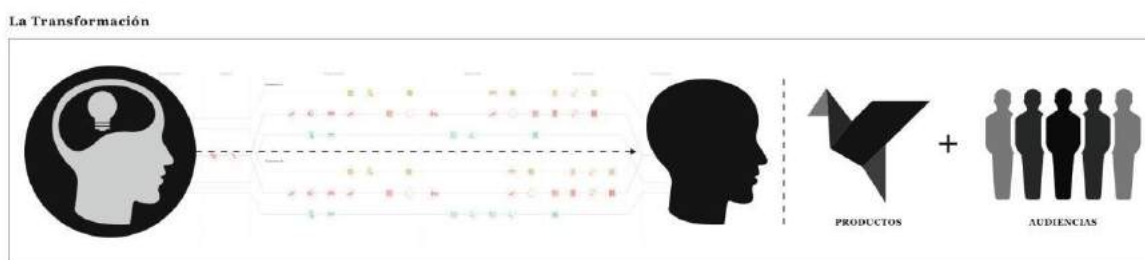
Como fue antes mencionado, estos componentes y dimensiones se consideran en el desarrollo de los indicadores propuestos en este informe, pero se estima que es más asertivo desarrollar indicadores según las etapas correspondientes al macro proceso rediseñado de Fondart. Además, el número de indicadores se acota de manera que el CNCA pueda comenzar a realizar las mediciones de estos en el corto plazo y consiga hacer un seguimiento del fondo. Se estima que una vez que se vean implementados los indicadores propuestos, se podría incrementar el número de indicadores a medir.

El siguiente paso en el proceso de desarrollo del Fondart, que es representado por la presente asesoría, plantea un avance en el modelamiento de aspectos claves de la gestión, en virtud de la propuesta de rediseño.

VI. MODELO DEL SISTEMA DE INDICADORES

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.

Figura 7. La transformación



Fuente: Elaboración propia.

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**.

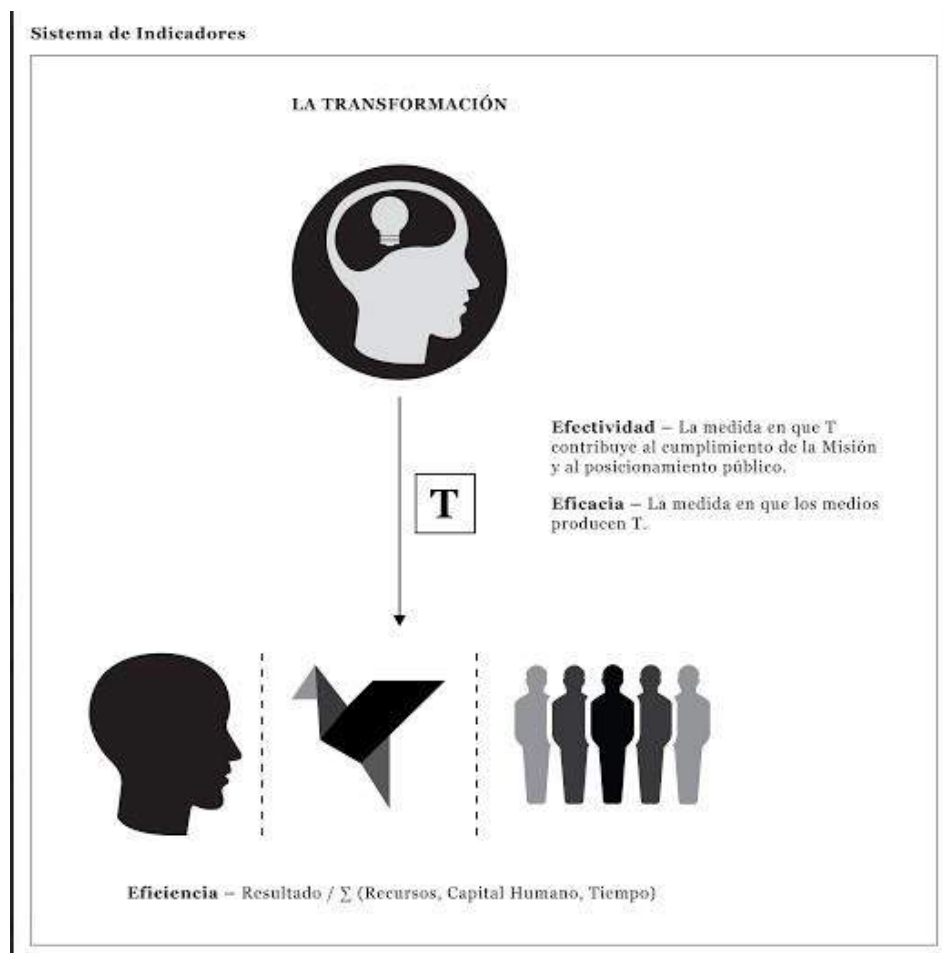
En la operación de esta transformación, el Fondart se ve expuesto a dos ámbitos de escrutinio público. Por un lado, a su validación como un actor clave en el contexto social y cultural, lo cual representa un desafío de nivel estratégico. Por otro lado, a la garantía pública de inversión pertinente de los recursos públicos entre una gran diversidad de iniciativas que postulan al fondo.

Como consecuencia de estas premisas, un sistema de indicadores representa dos aspectos funcionales para la gestión de la organización. En primer lugar, un fundamento para los contenidos expresados en relatos de posicionamiento estratégico. En segundo término, el sistema de indicadores representa un contenido clave para la toma de decisiones basada en el estado actual del proceso en sus distintas etapas, ya que

actualmente se produce el efecto del “espejo retrovisor”⁹¹ en el cual un segmento significativo de las decisiones se toman mirando solo el pasado.

El sistema de indicadores de gestión del Fondart tiene contenidos relativos a las dimensiones de estado del sistema, la transformación que realiza y su contexto como parte del sistema de gestión del organismo.

Figura 8. Sistema de Indicadores



Fuente: Elaboración propia.

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

⁹¹ El efecto “espejo retrovisor” se refiere a conducir un vehículo mirando el espejo retrovisor, como una metáfora del tipo de información con que cuentan los tomadores de decisiones al momento de decidir. Este concepto es la traducción del término “rear view mirror”.



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.

El sistema de indicadores es parte integrante de un sistema mayor denominado sistema de gestión. Por su lado, el sistema de gestión es un sistema dinámico que tiene movimiento en virtud del conjunto de interacciones humanas que ocurren al interior de la organización y otras externas que involucran al usuario y otros actores relevantes.

Aquellas interacciones humanas tienen distintos propósitos, en virtud de los procesos de gestión que están activados en distintos momentos de la organización. Por ejemplo, la planificación cuatrienal activa un conjunto de definiciones y procesos que requieren coordinaciones y decisiones de distintos tipos por parte de las personas que componen la organización.⁹²

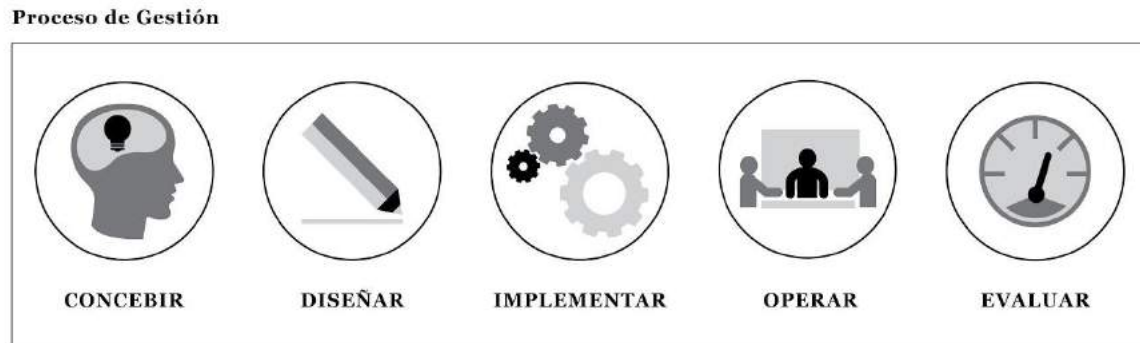
Las seis etapas del proceso Fondart representan distintos sentidos para distintos tipos de rituales organizacionales.⁹³

En la perspectiva de la metodología general aplicada en la asesoría, se entiende que la gestión de los procesos del Fondart tiene un alto sesgo hacia la experiencia del usuario. Las dimensiones de gestión observadas en la Institución se relacionan con las áreas de acción regulares mencionadas a continuación.

⁹² El planteamiento metodológico aplicado en la asesoría es que los procesos siguen a los rituales humanos.

⁹³ La diferencia entre ritual organizacional y proceso organizacional, está en que los primeros se realizan solo a nivel humano. En los procesos organizacionales interviene una diversidad de elementos organizacionales no humanos como la tecnología y los recursos.

Figura 9. Proceso de gestión



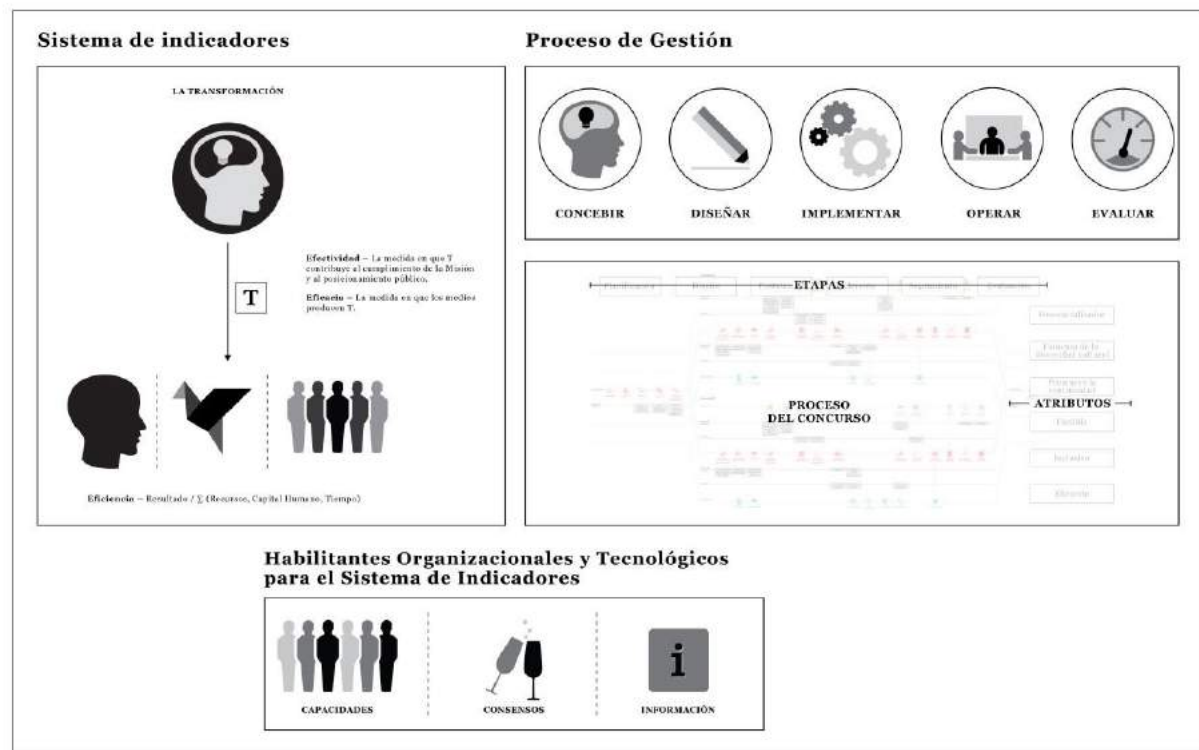
Fuente: Elaboración propia.

Las etapas claves del proceso de gestión observado en el Fondart son cinco y se detallan a continuación.

- Concebir: contempla definición de áreas prioritarias de cobertura; consideraciones de orden cultural y artístico, estrategia Institucional, y regulaciones; y desarrollo conceptual, técnico y plan de concurso en un horizonte de cuatro años.
- Diseñar: criterios de aplicación de las distintas líneas y sistemas y métodos que permitirán su implementación.
- Implementar: transformación del Diseño estratégico y operacional en proyectos esperados a través de las distintas líneas.
- Operar: movilización de las capacidades, procesos, regulaciones, recursos, entre otros factores de operación.
- Evaluar: comparación entre una situación referencial y una real del organismo, en base a indicadores de estado.

Figura 10. Sistema de gestión

SISTEMA DE GESTIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura anterior, las áreas relevantes para efectos de este componente de la asesoría son el proceso de gestión descrito, el sistema de indicadores, las etapas del proceso, los atributos Fondart, el proceso de concurso y los habilitantes organizacionales y tecnológicos que le dan factibilidad al funcionamiento del sistema de indicadores.

El sistema de gestión modelado pone en evidencia los aspectos relevantes para la definición de indicadores de gestión y resultado, ya que mediante este modelamiento es posible observar por un lado la gestión de procesos, fases y resultados de concurso. Por otro lado, es posible visualizar los aspectos relevantes de la gestión de proyectos y los atributos de focalización del Fondart.

Las características de funcionamiento del Fondart tienen un mayor énfasis en los niveles estratégico y operacional, debido a lo estructurado de su misión y los reducidos grados de libertad determinados por la regulación y normativa administrativa y jurídica en el nivel táctico. Por tal razón se ha dado un énfasis particular en aquellos dos niveles.

Las brechas detectadas en el proceso de gestión han sido formuladas en términos de

desafíos que dan lugar a la presencia activa de ciertos factores críticos en el contexto de lo que representan los resultados esperados del rediseño en el desempeño del Fondart.

Tabla 2. Desafíos de gestión por etapa

Etapas	Observación
Planificación	Política cultural definida y consensuada respecto de stakeholders. Definición y consenso respecto de factores críticos de éxito y cumplimiento de la Misión Institucional. Identificación de criterios de evaluación y elegibilidad de proyectos. Definición de estándares de calidad.
Diseño	Líneas diferenciadas de acuerdo a prioridades establecidas dinámicamente por la política cultural. Definición de capacidades y criterios claves para un proceso regido por estándares de calidad.
Postulación	Condiciones de acceso con aseguramiento de la inclusividad. Glosario técnico transversal que induzca condiciones de eficiencia en el conjunto de actores participantes del proceso. Definición de capacidades y criterios fundamentales para la selección de los evaluadores.
Selección	Modalidades de aplicación de criterios de evaluación. Modalidades de aplicación de requisitos estratégicos para avanzar en brechas en indicadores estratégicos. Uso de rúbrica de evaluación y escalas de puntajes.
Seguimiento	Registro de hitos como instrumento de seguimiento. Registro de productos en plataforma. Implementación de instrumentos de seguimiento en plataforma.
Evaluación	Implementación de rituales organizacionales derivados en el rediseño de procesos del Fondart.

1. CRITERIOS PARA LA DEFINICIÓN DE INDICADORES

Un primer criterio de selección de indicadores tiene relación con el necesario fundamento para los contenidos expresados en relatos de posicionamiento estratégico. El elemento central de los contenidos de posicionamiento estratégico tiene relación con los dos atributos de ese nivel, definidos a lo largo de la asesoría, correspondientes a ser Descentralizador y Fomentar la diversidad. Para fijar un foco del relato estratégico se escoge el concepto de Diversidad Cultural, el cual considera ambos atributos y los une para formar un relato común.

El Fondart rige su acción programática de acuerdo a la perspectiva conceptual de dominios culturales del Marco de Estadísticas Culturales, MEC-Chile 2012. Esto consiste en una propuesta de un modelo conceptual que se elabora para organizar la información, sus flujos y contabilidades que permitan generar estadísticas acerca del sector. Asimismo, sirve de referencia para ‘observar, organizar el registro, sistematizar

y estructurar información en torno a acuerdos básicos, operativos y útiles tanto para el Estado, como para la ciudadanía, la academia y el sector privado a modo de comparar, consolidar, ampliar y proyectar el conocimiento y entendimiento del sector artístico y cultural del país'. Este conjunto de dominios con sus respectivos subdominios cada uno en sus distintas formas de expresión representa un espacio de cobertura estratégica del Fondart. El MEC- Chile 2012 se basa en los "Dominios Culturales" propuestos por la UNESCO,⁹⁴ el cual es un esquema clasificatorio compuesto de 6 dominios culturales. El diseño del Marco de Estadísticas Culturales utilizado usa como referencia la propuesta de UNESCO, pero se la ajusta y seleccionan algunos de sus dominios para el accionar de Fondart y del CNCA.

Asimismo, los criterios para la construcción de indicadores se ven ligados a los atributos establecidos para el rediseño y sus objetivos. Como fue anteriormente mencionado, los atributos cuentan con objetivos y para cada etapa se definió cuáles atributos y objetivos se ven priorizados con la estructura del Fondart rediseñado.

Un segundo criterio de selección de indicadores tiene relación con aquellos factores que son críticos del punto de vista de la efectividad, eficacia y eficiencia del Fondart, para el cumplimiento de su misión y la viabilidad de su posicionamiento estratégico.

Esta selección de indicadores obedece a la identificación de dimensiones relevantes a ser medidas para la gestión, de acuerdo a la tabla siguiente.

Tabla 3. 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

⁹⁴ Unesco Framework for Cultural Statistics. p18.



		Comportamiento general de atrasos de los usuarios

VII. INDICADORES DE GESTIÓN

Todas las organizaciones, sean estas privadas o públicas, requieren medir sus procesos y actividades. Es este monitoreo el que permite asegurar que la organización avance en dirección de sus objetivos y metas. La manera de hacer efectiva esta medición, de modo que permita tomar decisiones y sacar conclusiones, es a través de indicadores de gestión.

Se define como indicador de gestión a la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una organización que, al ser comparada con algún nivel de referencia, su magnitud podrá estar señalando un resultado esperado o una desviación.⁹⁵

Los indicadores también pueden ser usados como herramientas de control para analizar la manera en que se están desarrollando los procesos y etapas ejecutadas. Esto permite evaluar al equipo de trabajo, los modelos de gestión utilizados, las estrategias llevadas a cabo y la operación en su totalidad.

Para cada etapa de la propuesta final se plantean atributos y objetivos específicos los cuales son priorizados de acuerdo a las características de la propuesta. Como fue anteriormente mencionado, el encuentro entre los dos componentes del método, atributos y etapas genera criterios y desafíos de la gestión que deben ser analizados. Estos desafíos se plantean de acuerdo a variables tentativas que deben ser medidas. En un comienzo se establecen variables a medir y en la sección consecutiva se plantean los indicadores clave.

Cabe mencionar que algunos atributos no desarrollan variables a medir, y por lo tanto indicadores, pues se busca calidad y simplicidad. Se utiliza la premisa antes mencionada sobre la priorización de indicadores y que estos sean factibles de medir por el CNCA. Bajo la misma línea, en la sección de comparación con la línea base de indicadores realizados en 2012 se plantea que una centena de indicadores es un número inabarcable para la situación actual. Hoy se mide tan solo un indicador, por lo que se sugiere que el aumento de indicadores sea paulatino, y que una vez que se establezca esa norma y se adquiera el hábito de medir, se debe pensar en variables e indicadores para cada uno de los atributos y posteriormente para cada objetivo específico.

⁹⁵ Gerencia de los Procesos Administrativos (2001).

1. ETAPA DE PLANIFICACIÓN

Los desafíos correspondientes a la etapa de planificación se presentan en la tabla a continuación.

Tabla 4. Desafíos para la etapa de planificación

Integración de atributos y variables claves		
Etapa de planificación		
Desafío de gestión en atributo relevante	Objetivo	Variable a medir
Fomenta la diversidad cultural	Promover el desarrollo de las diversas áreas artísticas y culturales que se desarrollan en el país.	Porcentaje de cobertura de subdominios culturales (1) Dispersión entre la cobertura de áreas artísticas (2)
Descentralizador	Incorporar la perspectiva y particularidades de cada región en la toma de decisiones del Fondart.	Porcentaje de comunas de residencia del postulante (3) Porcentaje de comunas de ejecución de los proyectos (4) Dispersión entre regiones de los proyectos ejecutados (5)
Promueve la continuidad	Promover una visión y planificación de mediano plazo del Fondart en base a los objetivos de la Política de Cultura (Nacional, Regional y Sectorial).	Permanencia de los atributos en el cuatrienio (6)
	Promover una estructura y reglas que se mantengan por períodos más largo de tiempo a fin de generar mayor claridad y certidumbre entre los postulantes.	Se estima que no están las condiciones para medirlo en el corto plazo

2. ETAPA DE DISEÑO

Los desafíos correspondientes a la etapa de diseño se presentan en la tabla a continuación.

Tabla 5. Desafíos para la etapa de diseño

Integración de atributos y variables claves		
Etapa de diseño		
Desafío de gestión en atributo relevante	Objetivo	Variable a medir
Eficiente	Desburocratizar los procesos de postulación, admisibilidad y evaluación.	Dispersión de los tiempos en el cumplimiento del desarrollo de las etapas (7)
Inclusivo	Responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes	Se estima que no están las condiciones para medirlo en el corto plazo
	Garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulante.	Se estima que no están las condiciones para medirlo en el corto plazo
Flexible	Promover un diseño que responda adecuadamente a los cambios y nuevas tendencias en el ámbito cultural.	Calidad de proyectos según capacitación y gestión Fondart (8 y 9)

Para esta etapa se prioriza el registro y cumplimiento de los tiempos y plazos del concurso para cada una de sus etapas. Además, se considera fundamental medir la calidad de los proyectos de una manera bastante abarcable por la Institución. Se busca proponer variables que sean factibles de medir. En temas de inclusión, se considera que un primer alcance es cubierto en parte por los indicadores de planificación.

3. ETAPA DE POSTULACIÓN

Los desafíos correspondientes a la etapa de postulación se presentan en la tabla a continuación.

Tabla 6. Desafíos para la etapa de postulación

Integración de atributos y variables claves		
Etapa de postulación		
Desafío de gestión en atributo relevante	Objetivo	Variable a medir
Descentralizador	Acercar el Fondart a los ciudadanos a lo largo del país.	Porcentaje de comunas de residencia del postulante (3) Porcentaje de comunas de ejecución de los proyectos (4) Porcentaje comuna ejecución (5)
Fomenta la diversidad cultural	Promover el desarrollo de las diversas áreas artísticas y culturales que se desarrollan en el país.	Porcentaje de cobertura de subdominios culturales (1) Dispersión entre la cobertura de

		áreas (2)
Eficiente	Desburocratizar los procesos de postulación, admisibilidad y evaluación.	Variación marginal de gastos para revisiones adicionales relativas a la admisibilidad de proyectos (10)
Inclusivo	Responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes	Porcentaje de evaluadores con experiencia en Fondart (11)
	Garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulante.	Se estima que no están las condiciones para medirlo en el corto plazo
	Facilitar el proceso de postulación de manera de atraer nuevos evaluadores.	Atracción de nuevos evaluadores (12)
Flexible	Promover el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la interacción con los postulantes y evaluadores.	Nivel de satisfacción de los usuarios respecto de funcionalidad de la plataforma (13 y 14)

4. ETAPA DE SELECCIÓN

Los desafíos correspondientes a la etapa de selección se presentan en la tabla a continuación.

Tabla 7. Desafíos para la etapa de selección

Integración de atributos y variables claves		
Etapa de selección		
Desafío de gestión en atributo relevante	Objetivo	Variable a medir
Descentralizador	Incorporar la perspectiva y particularidades de cada región en la toma de decisiones del Fondart.	Coeficiente de elegibilidad ⁹⁶ de proyectos postulados por región (15)
Fomenta la diversidad cultural	Contribuir a fomentar una oferta artístico-cultural a lo largo del país.	Tasa de aumento de proyectos por subdominio cultural registrado por Fondart por región (16)
	Promover las actividades artístico-culturales propias de cada territorio.	Se estima que no están las condiciones para medirlo en el corto plazo
	Promover el desarrollo de las diversas áreas artísticas y culturales que se desarrollan en el país.	Se estima que no están las condiciones para medirlo en el corto plazo
Eficiente	Desburocratizar los procesos de postulación, admisibilidad y evaluación.	Eficiencia y calidad de la evaluación (17)

⁹⁶ Elegibilidad correspondiente a 80 puntos o de acuerdo a la propuesta de la asesoría un puntaje superior a 8.

Inclusivo	Responder adecuadamente a la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes	Experiencia promedio del beneficiario en realización Fondart (18) Experiencia promedio del postulante en realización Fondart (19)
	Garantizar un acceso equitativo a los diversos perfiles de postulante.	Se estima que no están las condiciones para medirlo en el corto plazo
Flexible	Promover el uso de las nuevas tecnologías para facilitar la interacción con los postulantes y evaluadores.	Satisfacción del evaluador respecto del uso de la rúbrica durante la evaluación (20)

5. ETAPA DE SEGUIMIENTO

Los desafíos correspondientes a la etapa de diseño se presentan en la tabla a continuación.

Tabla 8. Desafíos para la etapa de seguimiento

Integración de atributos y variables claves		
Etapa de seguimiento		
Desafío de gestión en atributo relevante	Objetivo	Variable a medir
Eficiencia	Promover un adecuado uso de los recursos del CNCA a lo largo del país.	Precisión en la rendición de hitos de seguimiento (21)
	Fomenta el uso de las tecnologías para facilitar la participación de los distintos usuarios en todo el país.	No se ve la necesidad de generar una variable para medir en el corto plazo
Promueve la continuidad	Facilita la medición y evaluación de sus resultados	Rendición financiera y administrativa de la ejecución del proyecto (22)

6. ETAPA DE EVALUACIÓN

Los desafíos correspondientes a la etapa de evaluación se presentan en la tabla a continuación.

Tabla 9. Desafíos para la etapa de evaluación

Integración de atributos y variables claves		
Etapa de evaluación		
Desafío de gestión en atributo relevante	Objetivo	Variable a medir
Flexible	Promover un diseño de concurso que responda adecuadamente a los cambios y nuevas tendencias en el ámbito cultural.	Porcentaje de cobertura de subdominios culturales (1) Dispersión entre la cobertura de áreas artísticas (2)
Descentralización	Incorporar la perspectiva y particularidades de cada región en la toma de decisiones del Fondart.	Porcentaje de comunas de residencia del postulante (3)
		Porcentaje de comunas de ejecución de los proyectos (4) Dispersión entre regiones de los proyectos ejecutados (5)
Promueve la continuidad	Facilita la medición y evaluación de sus resultados	Promedio de atrasos por beneficiario en la rendición de los hitos de seguimiento (23) Promedio de atrasos de los usuarios (24)

VIII. INDICADORES DE RESULTADOS

Por otro lado, existen indicadores de resultados los cuales contemplan el seguimiento de los proyectos, incluyendo criterios y atributos de focalización, y estableciendo una mirada más transversal del fondo. Se busca seguir los proyectos ejecutados para poder lograr tener una visión y medición sobre la incidencia y las consecuencias del fondo.

Un correcto uso de estas herramientas de control facilita el proceso de toma de decisiones pues, por un lado, permite plantearse metas objetivas que puedan ser evaluadas en base a señales cuantitativas, y por otro lado, un análisis de la evolución de los indicadores a través del tiempo permite generar tendencias y de esta manera, tomar decisiones anticipándose a los resultados.

Con la colaboración de la presente asesoría, el Fondart está privilegiando la gestión por resultados. Esto significa un conjunto de desafíos de la gestión de los proyectos de los beneficiarios en al menos dos ámbitos: a) resultados claramente definidos y, b) las metodologías y los instrumentos que permiten alcanzarlos.

Las características de los proyectos que acceden al financiamiento del Fondo son especiales. Algunos tipos de proyectos, como por ejemplo los de investigación, poseen un alto margen de estructuración de la componente metodológica, pero en otro extremo para las iniciativas del tipo creación esta posibilidad es menor.

Esta dispersión en cuanto a los niveles de estructuración del proyecto reduce considerablemente la estandarización necesaria para una etapa de seguimiento con niveles análogos a otros tipos de fondos del sector público.

Por esta razón, se ha dado un énfasis especial a la aplicación de hitos de seguimiento en la formulación de proyectos, debido a que independiente de la metodología empleada, los resultados finales e intermedios de los proyectos representan un estándar práctico para el amplio espectro de proyectos.

Otro aspecto priorizado en el análisis tiene relación con la focalización. El Fondart tiene una claridad absoluta respecto del espectro de beneficiarios que pretende apoyar en el cumplimiento de su Misión, aunque actualmente no tiene posibilidades de evaluar el grado de focalización en cuanto al nivel de inclusión y exclusión que manifiesta en cada ciclo anual. Esto se debe principalmente a que el bien público que gestiona es de alcance nacional y los beneficiarios son un medio para llegar a esa gran audiencia.

Los criterios de focalización obedecen a la forma en que se proyectan los atributos hacia la audiencia general y al público objetivo que recibe los recursos Institucionales.

A continuación, se describen los criterios generales abordados en los talleres realizados.

Tabla 10. Criterios generales

	Descentralizador	Fomenta la diversidad cultural	Promueve la continuidad	Flexible
Población Potencial ⁹⁷	No se identifican características especiales	No se discrimina entre áreas y actores que las representan	Énfasis en la estabilidad de criterios inter anuales	Se mantiene una política de apoyo a nuevas propuestas
Criterio de Focalización ⁹⁸	Se prioriza el lugar de residencia del postulante	Perfil general del postulante	Perfil general del postulante	Capacidad mínima de gestión de proyectos
Población Objetivo ⁹⁹	Se definen concursos regional y nacional	Prioridades anuales en los sub dominios	Estabilización interanual de criterios para evaluar	Búsqueda de propuestas con mayor impacto en audiencias
Criterios de Priorización ¹⁰⁰	Ampliación de la cobertura territorial	Perfil especialista en el área	Prioridad según subdominio	Prioridad según política de gobierno
Población Beneficiaria ¹⁰¹	Prioridad en diversidad de lugares	Prioridad en diversidad de propuestas	Se privilegia experiencia en gestión de proyectos	Se privilegia diversidad según prioridad cultural

Análogo a los indicadores de gestión, haciendo el cruce entre atributos y etapas se obtienen desafíos o criterios a medir para los resultados y seguimiento del fondo.

Tabla 11. Desafíos en la focalización y seguimiento de proyectos

Integración de atributos y variables claves		
Focalización y seguimiento de proyectos		
Desafío de gestión en atributo relevante	Objetivo	Variable a medir
Eficiencia	Desarrollar la capacidad de trazabilidad de proyectos.	Fecha de rendición de hitos de seguimiento (21) Rendición financiera y administrativa de la ejecución del

⁹⁷ Población que presenta una necesidad o problema público, identificado y definido como tal por una política diseñada para abordarlo.

⁹⁸ Condiciones o características que deben cumplir los beneficiarios potenciales (población potencial), para ser considerados como parte de la población objetivo del programa.

⁹⁹ Población potencial que cumple con los criterios de focalización y que, por lo tanto, el programa planifica atender en el mediano y largo plazo.

¹⁰⁰ Criterios objetivos que permitan ordenar el flujo de beneficiarios dentro de un plazo plurianual, determinando en forma no arbitraria a quiénes se atiende antes y a quiénes después.

¹⁰¹ Población objetivo que cumple los criterios de priorización y que, por lo tanto, el programa planifica atender en un año determinado.

		proyecto (22)
Inclusivo	Desarrollo de capacidades para manejar la diversidad de proyectos y perfiles de postulantes	Porcentaje de cobertura de subdominios culturales (1) Dispersión entre la cobertura de áreas artísticas (2)
Descentralizador	Incorporar la perspectiva y particularidades de cada región en la toma de decisiones del Fondart.	Dispersión entre regiones de los proyectos ejecutados (5) Tasa de aumento de proyectos por subdominio cultural registrado por Fondart por región (16)
Flexible	Profundizar en la definición y uso de parámetros de evaluación	Satisfacción del evaluador respecto del uso de la rúbrica durante la evaluación (20)
Promueve la continuidad	Facilita la medición y evaluación de sus resultados	Promedio de atrasos por beneficiario en la rendición de los hitos de seguimiento (23) Promedio de atrasos de los usuarios (24)

IX. PROPUESTA DE SISTEMA DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE GESTIÓN Y RESULTADOS DEL Fondart

A continuación, se presenta 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.

A continuación, una imagen que contiene los 24 indicadores y muestra la etapa a la(s) cual(es) corresponde(n).

Propuesta de sistema de indicadores de seguimiento del Fondart

Figura 11. Indicadores por etapa



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Sistema de indicadores

N°	Tipo de indicador	Variable a medir	Indicador	Áreas responsables	Habilitante Clave
1	Indicador de Efectividad	Porcentaje de cobertura de subdominios culturales	Número de subdominios postulados a Fondart/Número de subdominios registrados por Fondart x 100	Sección de Tecnologías (Encargado de plataforma) Secretaría Ejecutiva Fomento o Depto. de Estudios	- Registro de atributo de subdominio en base de datos y vinculación con atributos de proyectos y comunas
2	Indicador de Efectividad	Dispersión entre la cobertura de áreas artísticas	Obtener la varianza para cada área artística. Esto es: Para cada área artística i , $\sum$ (Proyectos postulados a la especialidad j - Promedio proyectos postulados por especialidad del área artística i) ² / Número de especialidades para el área artística i	- Sección de Tecnologías (Encargado de plataforma) - Secretaría Ejecutiva Fomento o Depto. de Estudios	- Registro de especialidades en base de datos y vinculación con proyectos y comunas
3	Indicador de Efectividad	Porcentaje de comunas de residencia del postulante	Número de comunas de residencia del beneficiario / Total comunas en Chile x 100	- Sección de Tecnologías (Encargado de plataforma)	- Registro de atributos de postulante, comuna y proyecto en base de datos
4	Indicador de Efectividad	Porcentaje de comunas de ejecución de los proyectos	Número de comunas de ejecución del proyecto / Total comunas en Chile x 100	- Sección de Tecnologías (Encargado de plataforma)	- Registro de atributos de postulante, comuna y proyecto en base de datos
5	Indicador de Efectividad	Dispersión entre regiones de los proyectos ejecutados	Obtener la varianza para cada región. Esto es: Para cada región i , $\sum$ (Proyectos ejecutados en comuna j - Promedio proyectos ejecutados por comuna en la región i) ² / Comunas en la región i	- Sección de Tecnologías (Encargado de plataforma) - Secretaría Ejecutiva Fomento	- Registro de atributos de postulante, comuna y proyecto en base de datos
6	Indicador de Eficacia	Permanencia de los atributos en el cuatrienio	Número de atributos modificados / Número de atributos totales	Secretaría Ejecutiva Fomento Subdirector Nacional Ministro/a	- Registro y evaluación de atributos claves en minutas de gestión

7	Indicador de Eficiencia	Dispersión de los tiempos en el cumplimiento del desarrollo de las etapas	Tiempo real de la etapa ¹⁰² i / Tiempo referencial de la etapa i Para i = evaluación, firma de convenio	- Depto. de Planificación y presupuesto - Secretaría Ejecutiva Fomento - Depto. de Jurídicas - Depto. de Administración General y RRHH	- Registro y acceso a calendarización referencial - Registro y acceso a base de datos de los postulantes y sus tiempos reales de firma de convenio - Check list técnico del postulante disponible en plataforma
8	Indicador de Eficacia	Calidad de proyectos según capacitación y gestión Fondart I	Número de inadmisibilidades / Proyectos recibidos	- Secretaría Ejecutiva Fomento - Depto. de Jurídica	- Registro y acceso a base de datos de los proyectos
9	Indicador de Eficacia	Calidad de proyectos según capacitación y gestión Fondart II	(Número de inadmisibles - Número de inadmisibles readmitidos) / Proyectos recibidos	- Secretaría Ejecutiva Fomento - Depto. de Jurídica	- Registro y acceso a base de datos de los proyectos - Registro de revisión de resoluciones con proyectos inadmisibles y posterior resolución de proyectos readmitidos
10	Indicador de Eficiencia	Variación marginal de gastos para revisiones adicionales relativas a la admisibilidad de proyectos	(Gasto marginal asociado a la evaluación de admisibilidad en el año t - Gasto marginal asociado a la evaluación de admisibilidad en el año t -1) / Gasto marginal asociado a la evaluación de admisibilidad en el año t - 1	- Depto. de Planificación y presupuesto - Depto. de Administración General y RRHH	- Presupuesto disponible para el concurso en curso - Registro de los gastos de concursos anteriores
11	Indicador de Eficacia	Porcentaje de evaluadores con experiencia en Fondart	Número de evaluadores que han ejecutado al menos un proyecto Fondart / Número de evaluadores	- Sección de Tecnologías (Encargado de plataforma) - Secretaría Ejecutiva Fomento o Depto. de Estudios	- Plataforma que incluya dicha sección - Registro y acceso de atributos de evaluadores en base de datos
12	Indicador de Eficacia	Atracción de nuevos evaluadores	(Evaluadores nuevos en el año t - Evaluadores nuevos en el año t - 1) / Evaluadores nuevos en el año t - 1	- Sección de Tecnologías (Encargado de plataforma) - Secretaría Ejecutiva Fomento o Depto. de Estudios	- Plataforma que incluya dicha sección - Registro y acceso de atributos de evaluadores en base de datos
13	Indicador de	Nivel de satisfacción	Promedio de satisfacción de	- Sección de Tecnologías	- Medición de satisfacción del

¹⁰² Diferencia entre el último y el primer día en que se realizan acciones asociadas a la etapa.

	Eficiencia	de los usuarios respecto de funcionalidad de la plataforma I	postulantes y de beneficiarios	(Encargado de plataforma)	usuario - Registro de atributos de percepción de postulantes en base de datos
14	Indicador de Eficiencia	Nivel de satisfacción de los evaluadores respecto de funcionalidad de la plataforma II	Promedio de satisfacción de evaluadores	- Sección de Tecnologías (Encargado de plataforma)	- Medición de satisfacción del usuario - Registro de atributos de percepción de evaluadores en base de datos
15	Indicador de Eficiencia	Coefficiente de elegibilidad ¹⁰³ de proyectos postulados por región	Para cada región, Número de proyectos con puntaje superior a la elegibilidad / Número total de proyectos postulados a la región	- Secretaría Ejecutiva Fomento según plataforma o; - Unidad de seguimiento - Para el concurso A, Direcciones regionales	- Registro y mantención de nómina proyectos seleccionados, lista de espera, elegibles no seleccionados ni en lista de espera y no elegibles.
16	Indicador de Efectividad	Tasa de aumento de proyectos por subdominio cultural registrado por Fondart	(Número de subdominios postulados a Fondart en t - Número de subdominios postulados a Fondart en t - 1) / Número de subdominios postulados a Fondart t - 1	- Sección de Tecnologías (Encargado de plataforma) - Secretaría Ejecutiva Fomento o Depto. de Estudios	- Registro y acceso a base de datos concurso en curso y concursos anteriores - Registro de atributos de proyectos en base de datos
17	Indicador de Eficiencia	Eficiencia y calidad de la evaluación	(Número de no seleccionados - Número de no seleccionados posteriormente beneficiados) / Proyectos recibidos	- Secretaría Ejecutiva Fomento según plataforma o; - Unidad de seguimiento	- Nómina proyectos seleccionados, lista de espera, elegibles no seleccionados ni en lista de espera y no elegibles. - Evaluación de resultados dispares ante iguales condiciones
18	Indicador de Efectividad	Experiencia promedio del beneficiario en realización Fondart	$\sum$ (Número de Fondart ejecutados por beneficiario en los últimos 10 años) / Total beneficiarios	- Sección de Tecnologías (Encargado de plataforma) - Secretaría Ejecutiva Fomento o Depto. de Estudios	- Plataforma que incluya dicha sección - Registro de atributos de experiencia de beneficiarios en base de datos
19	Indicador de Efectividad	Experiencia promedio del postulante en realización Fondart	$\sum$ (Número de Fondart realizados por usuarios) / Total beneficiarios	- Sección de Tecnologías (Encargado de plataforma) - Secretaría Ejecutiva Fomento o Depto. de Estudios	- Plataforma que incluya dicha sección - Registro de atributos del postulante en base de datos

¹⁰³ Elegibilidad correspondiente a 80 puntos o de acuerdo a la propuesta de la asesoría un puntaje superior a 8.

20	Indicador de Eficacia	Satisfacción del evaluador respecto del uso de la rúbrica durante la evaluación	$\sum$ (Puntaje del nivel de satisfacción)/ Número de evaluadores	- Sección de Tecnologías (Encargado de plataforma)	- Medición de satisfacción del usuario - Registro de atributos de percepción de evaluadores
21	Indicador de Eficiencia	Precisión en la rendición de hitos de seguimiento	Número de días de atraso entre el cumplimiento del hito i y la fecha acordada para el hito i (i=1,2,3)	- Unidad de seguimiento - Para el concurso A, Direcciones regionales	- Establecimiento de fechas durante la firma del convenio - Registro digital estadístico de los proyectos - Seguimiento de los hitos por funcionario CNCA
22	Indicador de Eficiencia	Rendición financiera y administrativa de la ejecución del proyecto	Para cada proyecto, revisar el error en función de lo que se dice y lo que efectivamente se financia. $\sum$ (Gastos hasta el hito i – Financiamiento hasta el hito i) (i=1,2,3) / Gasto total proyecto	- Unidad de seguimiento - Para el concurso A, Direcciones regionales	- Registro digital estadístico de los proyectos - Seguimiento de los hitos por funcionario CNCA
23	Indicador de Eficiencia	Promedio de atrasos por beneficiario en la rendición de los hitos de seguimiento	Para cada proyecto, $\sum$ (Número de días de atraso entre el cumplimiento del hito i y la fecha acordada para el hito i (i=1,2,3))/ duración total del proyecto en días	- Unidad de seguimiento - Para el concurso A, Direcciones regionales	- Establecimiento de fechas durante la firma del convenio Distribución de Información y atributos de seguimiento en la entidad proyecto en la base de datos - Registro digital estadístico de los proyectos - Seguimiento de los hitos por funcionario CNCA
24	Indicador de Eficiencia	Promedio de atrasos de los usuarios	$\sum$ (Número de días de atraso entre el cumplimiento del hito i y la fecha acordada para el hito i (i=1,2,3))/ Total proyectos beneficiados	- Unidad de seguimiento - Para el concurso A, Direcciones regionales	- Establecimiento de fechas durante la firma del convenio - Distribución de Información y atributos de seguimiento en la entidad proyecto en la base de datos - Seguimiento de los hitos por funcionario CNCA

X. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OPERATIVA DE REPORTABILIDAD

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. En esta propuesta no se consideran 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. En la siguiente tabla se define un marco tentativo de responsabilidades en relación a las etapas adicionales planteadas a lo largo de la asesoría.

Tabla 13. Unidades organizacionales involucradas en las etapas del macro proceso

Cambio estructural propuesto		Unidad organizacional involucrada
Etapas iniciales	Etapas propuestas	
	Planificación	Ministro/a Subdirección Nacional Secretaría Ejecutiva del Fondo Directorio/ Consejos Sectoriales/ Consejos Regionales Departamento de Planificación y Presupuesto Sección de Tecnologías
Diseño	Diseño	Ministro/a Subdirección Nacional Secretaría Ejecutiva del Fondo Directorio/ Consejos Sectoriales/ Consejos Regionales Departamento de Planificación y Presupuesto Departamento de Administración General y Recursos Humanos Departamento Jurídico Departamento de Comunicaciones Sección Tecnologías UGI Depto. de Fomento
Postulación	Postulación	Secretaría Ejecutiva del Fondo Departamento de Planificación y Presupuesto Departamento de Comunicaciones
Selección	Selección	Secretaría Ejecutiva del Fondo Directorio/ Consejos Sectoriales/ Consejos Regionales Departamento Jurídico Departamento de Administración General y Recursos Humanos Departamento de Comunicaciones
	Seguimiento	Secretaría Ejecutiva del Fondo Unidad de Seguimiento Depto. de Estudios Departamento de Administración General y Recursos Humanos
	Evaluación	Ministro/a Subdirección Nacional Secretaría Ejecutiva del Fondo Directorio/ Consejos Sectoriales/ Consejos Regionales Departamento de Planificación y Presupuesto

Otro aspecto relevante al momento de maximizar las condiciones de factibilidad de implementación del conjunto de indicadores propuestos tiene relación con la responsabilidad de las distintas áreas. Las áreas o departamentos tienen incidencia respecto del levantamiento de los datos específicos que permiten la determinación de las variables y el valor real del indicador en un momento dado, su análisis y utilización en el contexto de la toma de decisiones del organismo. En la tabla siguiente se realiza una distribución tentativa de responsabilidades de las distintas áreas, en relación a las funciones organizacionales que permiten un funcionamiento del sistema de indicadores en un nivel básico. Esta propuesta es tentativa, ya que hay funciones originadas por un sistema de indicadores que no forman parte del conjunto de actividades acostumbradas o formalmente establecidas actualmente en el Fondart. Por lo mismo, se consideran acciones adicionales al trabajo realizado en la actualidad por lo que es necesario verificar que se cuenta con las capacidades y recursos humanos. Asimismo, se concluye que la brecha no resuelta del uso de indicadores en los distintos niveles de la organización tiene su origen justamente en una definición formal derivada de la tabla siguiente, previo proceso de consenso y definición de nuevos alcances formales de las unidades.

Tabla 14. Levantamiento, análisis y reporte según unidad

Unidad	Levantamiento	Análisis	Reporte
Ministro/a		Continuidad de los atributos en el cuatrienio Nivel de cobertura de subdominios culturales Cobertura territorial de postulantes	Continuidad de los atributos en el cuatrienio
Subdirección Nacional	Continuidad de los atributos en el cuatrienio	Nivel de cobertura de subdominios culturales Cobertura territorial de postulantes	Cobertura territorial de postulantes
Secretaría Ejecutiva del Fondo	Continuidad de los atributos en el cuatrienio	Nivel de cobertura de subdominios culturales Cobertura territorial de postulantes	Cobertura territorial de postulantes 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
Directorio/ Consejos Sectoriales/ Consejos Regionales	Continuidad de los atributos en el cuatrienio	Nivel de cobertura de subdominios culturales Cobertura territorial de postulantes	Cobertura territorial de postulantes Dinámica de aprendizaje del beneficiario en uso de instrumentos Fondart

Departamento de Planificación y Presupuesto	Eficiencia y calidad de la evaluación	Cobertura territorial de postulantes	Eficiencia y calidad de la evaluación Cumplimiento de los tiempos de concurso
Departamento de Administración General y Recursos Humanos		Masa crítica de evaluadores con experiencia en Fondart	Masa crítica de evaluadores con experiencia en Fondart
Departamento de Estudios	Dinámica de aprendizaje del beneficiario en uso de instrumentos Fondart	Nivel de eficacia de la rúbrica durante la evaluación	Comportamiento general de atrasos de los usuarios
Departamento Jurídico		Nivel de eficiencia en la duración de las etapas que incluyen resoluciones jurídicas.	Cumplimiento de los tiempos de concurso
Departamento de Comunicaciones	Cobertura territorial de postulantes Cobertura en diversidad de áreas artísticas y culturales	Cobertura territorial de postulantes Nivel de diversidad de áreas artísticas y culturales de los proyectos	Cobertura territorial de postulantes Nivel de diversidad de áreas artísticas y culturales de los proyectos
Sección Tecnologías	Nivel de eficiencia de funcionalidad de la plataforma tecnológica	Nivel de eficiencia de funcionalidad de la plataforma tecnológica	Nivel de eficiencia de funcionalidad de la plataforma tecnológica
Unidad de Seguimiento	Nivel de eficacia de la rúbrica durante la evaluación Eficiencia y calidad de la evaluación	Nivel de eficacia de la rúbrica durante la evaluación	Nivel de eficacia de la rúbrica durante la evaluación Eficiencia y calidad de la evaluación

XI. BIBLIOGRAFÍA

- Checkland, P., y Scholes, Jj. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester, West Sussex, UK.
- Dittmar, A. y Duchin, R. (2014). *Looking in the Rear View Mirror: The Effect of Managers' Professional Experience on Corporate Financial Policy*. University of Michigan / University of Washington, USA.
- División de Control de Gestión. Ministerio de Hacienda (2015). *Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías*. http://www.dipres.gob.cl/594/articles-22557_doc_pdf.p23.
- Idárraga, M.; Acevedo, M. y Ramírez, R. (2001). *Gerencia de los Procesos Administrativos*.
- Publicaciones Cultura: Estudios. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2012). *Marco de Estadísticas Culturales Chile*.
- Moingeon, B. y Soenen, G. (2002). *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives*, London, Routledge.
- UNESCO (2009). *UNESCO Framework for Cultural Statistics*. p18.