



Cultura



cerc-uahc

CENTRO DE ESTUDIOS
DE LA REALIDAD
CONTEMPORANEA
Universidad Academia
de Humanismo Cristiano

Análisis metodológico del balance de política cultural 2005-2010

Informe Síntesis 1 y 2
Contrato Directo
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
CNCA

Santiago, diciembre de 2010

I.

Tabla de contenido

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	DISEÑO DEL ESTUDIO	4
1.	Objetivos.....	4
2.	Metodología	4
III.	RESULTADOS DEL ESTUDIO	6
1.	Análisis del documento “Chile quiere más Cultura: definiciones de política cultural 2005-2010” 6	
1.1	Modelos de políticas culturales: el caso chileno	6
1.1.1	El principio de “brazo de distancia”	7
1.2	Revisión metodológica del documento	8
1.2.1	Los acentos de la política cultural de Chile	8
1.2.2	Categorización de los objetivos de la política cultural	10
1.2.3	Niveles presentes en las cincuenta y dos (52) medidas de la política cultural	11
1.2.4	Diagrama de stakeholders externos.....	13
2.	Análisis de los instrumentos del Balance Nacional de la política cultural 2009 y 2010.....	15
2.1	A modo de contexto: Desarrollo del proceso de seguimiento y balance 2005-2010:	15
2.2	Análisis de los balances 2009-2010	16
2.3	Ficha de análisis:.....	19
2.4	Aspectos a agregar sobre el balance 2009	21
2.5	Aspectos a agregar sobre el balance 2010	22
2.6	Análisis informes narrativos 2009 y 2010	25
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27

I. INTRODUCCIÓN

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), por medio de la Sección de Estudios dependiente del Departamento de Planificación y Presupuesto, actualmente se encuentra en proceso de formulación de la próxima política cultural que regirá el período 2011-2016, la cual establecerá los principales lineamientos en materia artística y cultural del país.

Para ello se hizo necesario revisar el proceso anterior, realizando un seguimiento de cumplimiento de las cincuenta y dos (52) medidas establecidas en el documento “Chile quiere más Cultura: definiciones de política cultural 2005-2010”. Esta evaluación la realizó la propia institución, mediante el diseño de instrumentos de balance que buscaban medir el nivel de cumplimiento de cada una de las medidas.

En este contexto, el CNCA determinó la necesidad de contar con una asesoría externa, capaz de analizar metodológicamente los instrumentos utilizados para el balance de la política cultural 2005-2010, junto con analizar la estructura del documento “Chile quiere más Cultura: definiciones de política cultural 2005-2010”.

De lo anterior, el **Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea (CERC-UAHC)** se adjudicó vía contrato directo el estudio “Análisis metodológico del balance de política cultural 2005-2010”.

El presente documento corresponde a la síntesis narrativa de los informes uno (1) y dos (2), entregados con fechas 1 y 17 de diciembre respectivamente al CNCA.

II. DISEÑO DEL ESTUDIO

1. Objetivos

General

Analizar metodológicamente el proceso de balance de las cincuenta y dos (52) medidas contenidas en el documento “Chile quiere más Cultura: definición de política cultural 2005-2010”.

Específicos

1. Analizar la estructura y los alcances de las cincuenta y dos (52) medidas contenidas en el documento “Chile quiere más Cultura: definición de política cultural 2005-2010”.
2. Analizar el instrumento utilizado para el seguimiento del cumplimiento de las cincuenta y dos (52) medidas contenidas en la política cultural 2005-2010.
3. Realizar una síntesis descriptiva sobre los resultados obtenidos a partir de la revisión de balances realizados por el CNCA.

2. Metodología

El presente estudio se realizó desde una **perspectiva interdisciplinaria**, incorporando enfoques y herramientas provenientes de disciplinas como la sociología, la antropología, ciencias de la administración y la gestión cultural.

El enfoque metodológico fue principalmente **cualitativo**, centrando el análisis desde una mirada **descriptiva e interpretativa**.

El trabajo se dividió en tres (3) etapas:

1. Análisis de la estructura del documento “Chile quiere más Cultura: definiciones de política cultural 2005-2010”.
2. Análisis del instrumento de levantamiento de datos utilizados en los balances de política cultural del período.
3. Análisis de resultados de los balances y síntesis narrativa del estudio.

Las técnicas de relevamiento de información y recolección de datos para todo el estudio fueron las siguientes:

- ✓ **Revisión bibliográfica:** Se revisaron aquellos documentos, textos o publicaciones emanados de instituciones y organismos relacionados con el desarrollo cultural y que son vinculantes con los objetivos del estudio.
- ✓ **Análisis de contenido:** A partir de este análisis se pretendió ir “más allá del texto”, poniendo los énfasis en aquellos puntos que desde la interpretación, dotan de sentido al documento “Chile quiere más cultura”.
- ✓ **Elaboración de la matriz de análisis etapa uno (1):** A partir de esta herramienta, se integraron aspectos cualitativos y cuantitativos, capaces de insumir al análisis de contenido. Para ello se distinguieron los siguientes campos:

Tabla N° 1: Campos de la matriz de análisis

OBJETIVOS		MEDIDAS						
PROGRAMA ASOCIADO	TIPO DE OBJETIVO	TIPO DE MEDIDA	ACCIÓN	NIVEL	DESTINATARIOS	ENFASIS	ALCANCE	DIMENSIÓN

- ✓ **Elaboración de diagrama de stakeholders:** Modelo de análisis que permite identificar las formas en las cuales aquellos sujetos involucrados/interesados (stakeholders) en una organización o institución, pueden influir -en distintos grados o niveles- en el desarrollo de los objetivos de esta¹.
- ✓ **Entrevistas semi-estructuradas:** Se elaboró un cuestionario de preguntas semi-estructuradas, aplicado a los profesionales a cargo del Balance 2009 -Andrea Fernández- y del Balance 2010 -Simón Palominos.
- ✓ **Elaboración ficha de análisis de balances 2009-2010 etapa dos (2):** se definieron trece (13) criterios. Los resultados se presentaron sintéticamente en la siguiente ficha:

Tabla N°2: Ficha de evaluación de los instrumentos del Balance 2009 y 2010

DIMENSIÓN	CRITERIO	INSTRUMENTO BALANCE 2009	INSTRUMENTO BALANCE 2009	OBSERVACIONES

¹ Dada las características de este estudio se elaboró un diagrama en el cual se identificaron aquellos interesados internos y externos al CNCA, sin situarlos dentro de una matriz de análisis de influencia/poder, ya que esto sería objeto de otro estudio.

III. RESULTADOS DEL ESTUDIO

Consignar que en el presente informe, solo se presentarán sintéticamente los resultados que se vinculan directamente con el objetivo general del estudio, esto es el análisis metodológico del proceso de balance de la política cultural 2005-2010 realizado por el CNCA, por tanto, aquellos aspectos que sirvieron de marco conceptual y contextual para el análisis del estudio, deberán ser revisados para su mayor comprensión en los respectivos informes previos.

1. Análisis del documento “Chile quiere más Cultura: definiciones de política cultural 2005-2010”

1.1 Modelos de políticas culturales: el caso chileno

En adelante entenderemos **políticas culturales** al “conjunto de **actividades e iniciativas** dirigidas a **satisfacer necesidades culturales**, desarrollar el **ámbito expresivo-simbólico** y **generar perspectivas compartidas** de la vida social de una determinada comunidad”².

Hecha esta precisión, señalar que durante los últimos 30 años se han desarrollado diversos enfoques y modelos que pretenden dar cuenta de las distintas formas de estructurar las políticas culturales, de ellos y para objeto de este estudio, se utilizó el enfoque tipológico de Chartrand y McCaughey desarrollado en el año 1989³, quienes definieron **cuatro modelos** de desarrollo de políticas culturales utilizando dos preguntas claves; ¿Quién debe pagar por el desarrollo de las artes y la cultura?, y ¿Quién decide en torno a las artes y la cultura?

- ✓ **Modelo Facilitador:** modo principal de financiamiento a través de la donación. Se basa en la preferencia de individuos empresas y fundaciones. El Estado prácticamente no interviene, por lo tanto no se pueden regular las distorsiones del mercado. Este modelo solamente es posible en países desarrollados. Ejemplo; Estados Unidos.
- ✓ **Modelo Patrocinador:** modo principal de financiamiento a partir del Estado, quien fija los montos y los entrega a “Consejos de Arte”, siendo estos últimos sobre los que recae la decisión. En este modelo, la comunidad artística es la que da forma al desarrollo de las políticas culturales. Ejemplo; Gran Bretaña.

² <http://divercult.net/pt-br/artigo/las-politicas-culturales-conceptos-y-tendencias-en-chile>: Las políticas culturales: conceptos y tendencias en Chile, Manuel Antonio Garretón.

³ Chautrand, H, McCaughey C, “El principio de autonomía y las artes: una perspectiva internacional, pasado, presente y futuro”, Nueva York, 1989.

- ✓ **Modelo Arquitecto:** el modo principal de financiamiento viene desde el Estado. Las decisiones respecto del sector las toman los funcionarios públicos. La institucionalidad fuerte es el Ministerio o Secretaría de Cultura. El apoyo a las artes se enmarca como parte de las políticas de bienestar social. Ejemplo; Francia.
- ✓ **Modelo Ingeniero:** el Estado es propietario de los medios de producción artística. No apoya los procesos creativos sino el arte de excelencia con fines políticos. Generalmente cuenta con elencos y colecciones denominadas nacionales. Es el modelo de los gobiernos autoritarios. Ejemplo; Venezuela en algunos aspectos.

Como sucede en muchos países del mundo, el modelo de desarrollo de políticas culturales adoptado por Chile, responde a una **mixtura** de tres de los modelos antes expuestos, lo que se grafica en la siguiente tabla:

Tabla N°3: Modelo chileno de desarrollo de políticas culturales

ELEMENTOS DEL DESARROLLO DE POLÍTICAS CULTURALES CHILENAS	TIPO DE MODELO
Inversión pública en infraestructura cultural. (Comisión presidencial de infraestructura cultural sucedida por la línea respectiva de Fondart).	Estado Arquitecto
Asignación de fondos para las artes a través de un Consejo autónomo; CNCA – FONDART.	Estado Patrocinador
Creación y formación de audiencias culturales, a través de programas sin y con financiamiento público. Participación activa de asociaciones, fundaciones y corporaciones privadas sin fines de lucro: Balmaceda 1215, museo interactivo Mirador, etc.	Estado Facilitador

1.1.1 El principio de “brazo de distancia”

Como se dijo anteriormente, el elemento central bajo el que se estructura el modelo de desarrollo de políticas culturales propuesto por Chartrand y McCaughey, tiene que ver con la discusión sobre el grado de influencia que el gobierno tiene en las decisiones sobre el financiamiento de las artes. Este debate se ha expresado a partir del principio del “**brazo de distancia**”⁴.

Para el periodista y sociólogo chileno Arturo Navarro⁵, el modelo chileno, cumple en gran medida con este principio, toda vez que el Estado se encuentra **distante -pero al alcance-** de todos los ámbitos de la estructura cultural nacional. Lo anterior se expresa tanto en la recepción de fondos públicos, como en la adscripción a un modelo general de desarrollo cultural con presupuestos ideológicos determinados. No obstante lo anterior y siguiendo con el análisis realizado por Navarro, en el modelo chileno, se aprecian acepciones a este principio, encontrándonos con instancias culturales demasiado cercanas al Estado (a menos de un brazo), y otras demasiado lejanas (a varios brazos de distancia).

⁴ El modelo de la “distancia de brazos”, significa que, como en las formaciones militares, para mantener un orden en los desfiles los miembros de una fila determinada deben mantener una distancia de la fila anterior, equivalente a la distancia de su brazo hasta el hombro del que está adelante. De esta forma, el desfile funciona pero también el que está adelante está al alcance del brazo del que está detrás, en este caso, el Estado.

⁵ Arturo Navarro; <http://arturo-navarro.blogspot.com/2007/04/el-modelo-chileno-de-desarrollo.html>.

Un ejemplo de “a menos de un brazo”, lo constituye el Centro Cultural Palacio de la Moneda, que jurídicamente corresponde a una fundación privada sin fines de lucro, dirigida por directores consejeros, los cuales tienen una dependencia directa con la Presidencia de la República, siendo el funcionario que la preside de confianza absoluta del Presidente, quien a su vez designa a la mayoría de los consejeros, por tanto, la toma de decisiones se encuentra estrechamente vinculada con los requerimientos presidenciales, teniendo una autonomía relativa en este respecto.

Por su parte, un ejemplo de “a varios brazos de distancia” lo constituye la Corporación Cultural de Santiago de la cual depende el Teatro Municipal. A pesar de que esta corporación recibe fondos tanto públicos como privados, en su estructura institucional se aprecia gran autonomía respecto de la Presidencia de la República, como del CNCA. Siguiendo a Navarro, esta autonomía decisional es positiva siempre cuando se actúe en coordinación con otras iniciativas vinculantes en estas materias –impulsadas desde distintos organismos–, lo que permitiría acortar la distancia de brazos, generando una mejora generalizada de la acción cultural del país.

1.2 Revisión metodológica del documento

1.2.1 Los acentos de la política cultural de Chile

El porqué y dónde poner los énfasis en determinados aspectos en desmedro de otros, es un tema complejo pero necesario a la hora de diseñar, ejecutar y evaluar políticas culturales. Desde esta perspectiva, en la página 07 del documento “Chile quiere más cultura”, se definen los ámbitos temáticos que se acentúan en la política cultural del país:

- ✓ Garantizar las oportunidades de **acceso** a la cultura;
- ✓ Elevar el **tema patrimonial**, en un sentido amplio, a la condición de prioridad de la política cultural;
- ✓ Mejorar la **calidad** de los **medios de comunicación** y su relación con la cultura;
- ✓ Apoyar con decisión a las **industrias culturales**.

Asimismo, se señala la transversalidad que en este respecto tiene el **apoyo a la creación** en todas sus dimensiones.

En el siguiente cuadro se observa el número de medidas según los acentos antes descritos. Cabe señalar, que muchas de las medidas contienen es si mismas, más de un acento, pero para efectos de una mejor comprensión analítica se determinó hacer la clasificación centrándose en el énfasis sustancial de la medida.

Tabla Nº4 : Número de medidas según acentos de las políticas culturales.

ACENTOS	Nº	MEDIDAS
Apoyo a la creación	12	1,2,3,4,5,8,9,10,22,27,37
Acceso a la cultura	8	7,14, 23, 24, 26, 28, 29, 44
Patrimonio	15	20,21,25,30,31,32,33,34,35,38,40,41,42,48, 52
Medios de comunicación	3	18,19,45
Industrias culturales	5	11,13,15, 16, 17

Total medidas: 43

De lo anterior consignar lo siguiente: aún cuando de las cincuenta y dos (52) medidas que contiene la política cultural, cuarenta y tres (43) abordan explícitamente alguno de los acentos que en el documento se señalan, es necesario detenernos en el punto de “garantizar las oportunidades de **acceso** a la cultura”, pues este surge como el más complejo, toda vez que debe ser considerado desde una doble perspectiva:

1. Accesibilidad de la oferta cultural desde la perspectiva de la ciudadanía. (Cultura como derecho ciudadano);
2. Accesibilidad de los mecanismos para participar en el diseño de la oferta cultural desde la perspectiva de la ciudadanía.

En este contexto, de las doce (12) medidas relacionadas con el acceso, decir que todas se vinculan específicamente con la accesibilidad de la oferta cultural (perspectiva 1), sin encontrarnos con medidas que explícitamente apunten a la accesibilidad aplicada a la fase de diseño de la oferta cultural (perspectiva 2). Aún así, y sabiendo que en muchos de los programas del CNCA, se incorporan en la gestión las dos (2) perspectivas antes señaladas, la segunda de estas es la que tiene en su ejecución mayor complejidad, pues sugiere la creación de mecanismos participativos efectivos en etapas de planificación, situación que compromete un gran despliegue profesional y de recursos. Por ello, resultaría interesante a la hora de pensar en la próxima política 2011-2016, generar desde las mismas medidas esta separación de perspectivas o niveles de acceso, pues ambos enfoques requieren de tratamientos y plazos de cumplimiento diferenciados.

1.2.2 Categorización de los objetivos de la política cultural

Con respecto a los objetivos, estos se ordenaron de acuerdo a las categorías que se presentan a continuación. Además, se destacaron los conceptos claves, para facilitar la lectura y la comprensión de la clasificación.

Tabla N°5: Clasificación de objetivos de la política cultural 2005-2010

TIPO DE OBJETIVO	Nº	OBJETIVO
Estratégico	1	Apoyar al artista en la creación de sus obras , desarrollando instancias para una formación de excelencia, facilitando los medios para producir y difundir sus trabajos y mejorando las condiciones para una adecuada inserción en la sociedad.
	5	Fomentar la participación y la organización ciudadana descentralizada con fines culturales.
	8	Promover la riqueza del lenguaje y la lectura , generando hábitos y mejorando el acceso al libro.
	9	Consolidar la nueva institucionalidad cultural en lo relativo a atribuciones, infraestructura, recursos humanos, organizacionales y financieros.
	10	Estimular el aporte del sector privado a la cultura , perfeccionando los mecanismos tributarios y promoviendo su participación en la gestión cultural.
Definitorio	2	Promover el desarrollo de una industria cultural que aporte al crecimiento de la oferta de bienes y servicios culturales en el país, y que asegure la difusión de la creación artística y del patrimonio nacional.
	6	Preservar, enriquecer y difundir el patrimonio cultural del país , aumentando la inversión e implementando modernas y creativas formas de participación por parte de la comunidad.
	7	Reconocer y proteger la diversidad cultural de Chile , potenciando la participación cultural de los distintos grupos que conforman la nación y fomentando la expresión de sus prácticas culturales.
Rendimiento o desarrollo	3	Crear y desarrollar más y mejores audiencias difundiendo la cultura, aumentando la infraestructura, estimulando la gestión, ampliando la formación para la apreciación de las artes e instando por una mayor calidad de los medios de comunicación.
Social	4	Aumentar el acceso de los grupos de escasos recursos y de los grupos vulnerables a los bienes de consumo cultural, generando las condiciones iniciales para una relación permanente entre los miembros de estos grupos y la actividad cultural.

De los diez (10) objetivos planteados en el documento “Chile quiere más cultura: Definiciones de política cultural 2005-2010”, cinco (5) son de tipo **estratégicos**, es decir, que en su formulación se entregan elementos generales que apuntan hacia la consecución de resultados.

A su vez señalar que tres (3) objetivos son de tipo **definitorio**, lo que implica que estos se precisan a partir de conceptos genéricos que se relacionan directamente con los principios y valores esenciales de las instituciones que los vehiculan. En este caso, se distinguen tres (3) conceptos fundamentales: las industrias culturales, el patrimonio cultural y la diversidad cultural. Sin embargo, en términos concretos, la etapa operativa se hace muy compleja, ya que dichos conceptos requerirían de un mayor esfuerzo de conceptualización, estableciendo más concretamente los alcances y límites de cada una de ellos.

1.2.3 Niveles presentes en las cincuenta y dos (52) medidas de la política cultural

Tabla N°6: Tipo de medidas

TIPO DE MEDIDA	Nº	%
Transversal	32	61,5
Sectorial	10	19,2
Territorios	7	13,5
Pueblos originarios	3	5,8
Total general	52	100

Respecto el análisis de las medidas, destacar que un amplio número de medidas, correspondientes al 61,5%, son catalogadas como transversales, es decir, medidas que se vinculan -en distintos grados-, con políticas de otro tipo no relacionadas directamente con la política cultural. La transversalidad contenida en las medidas es muy necesaria, toda vez que facilita la incorporación de la cultura en las formulas de desarrollo que se proyectan desde el Estado, dándole una importancia estratégica a lo que se ha denominado “cambio cultural”. A su vez, permite plantear a la cultura como una proyección exterior de los territorios y de las instituciones y gestores culturales.

No obstante lo anterior, decir que no siempre la transversalidad conceptual a la que nos hemos referido, se materializa en una transversalidad en la gestión⁶, lo que puede ser visto como una debilidad de la formulación de la política cultural 2005-2010, puesto que la transversalidad debiese aportar a las instituciones y organizaciones, la capacidad de actuación en determinadas cuestiones para las que su estructura básica funcional no está preparada. Un ejemplo de lo anterior lo constituyen las siguientes medidas:

Medida 1:

Incorporar la educación artística al sistema de acreditación de la educación superior y consolidar los objetivos fundamentales y contenidos mínimos en las escuelas artísticas del sistema escolar. Asimismo, estas escuelas deberán generar su propio sistema de acreditación.

⁶ La transversalidad en la cultura la hemos delimitado en dos niveles: 1) Conceptual: se refleja en la presencia de la cultura/agentes culturales a nivel discursivo en diferentes estamentos tanto públicos como privados. 2) Gestión: se refleja en la presencia de la cultura/agentes culturales en la coordinación de los programas y proyectos de distintas áreas.

Medida 38:

Contar con un plan nacional de fomento al turismo cultural sustentable, vinculado a la valoración de los sitios patrimoniales históricos, arqueológicos y naturales, con planes de desarrollo que recojan las buenas prácticas existentes en el país y la experiencia internacional al respecto. En este contexto, se ha de considerar también el necesario financiamiento para el desarrollo de planes de gestión de los sitios declarados y postulados Patrimonio de la Humanidad.

El tema de la debilidad que presentan la formulación de las medidas de la política cultural 2005-2010 en lo que respecta a la transversalidad aplicada a la gestión, se vincula directamente con la capacidad de acción de las medidas, las cuales hemos dividido en dos (2):

Tabla N°7: Clasificación de medidas según nivel de acción

NIVEL DE ACCIÓN	Nº	%
Estratégico	38	73,1
Programático	14	26,9
Total general	52	100

Un amplio porcentaje de medidas, equivalente al 73,1%, responde a niveles de acción estratégicos, es decir, que en su formulación integran la amplitud de lo que se quiere o desea lograr, sin detallar cómo llevarlo a cabo.

Ejemplo de ello lo podemos ver en las siguientes medidas:

Medida 29:

Fortalecer los vínculos con la llamada Región XIV, potenciando las relaciones e integrando a las comunidades de chilenos en el exterior a la dinámica cultural del país, especialmente a los más jóvenes y a las generaciones nacidas en el exterior.

Medida 42:

Asegurar recursos suficientes del presupuesto cultural para la conservación del patrimonio de los pueblos originarios y el apoyo a sus prácticas culturales emergentes.

Respecto al alcance de la medida, este tiene directa relación con el territorio donde se pretende ejecutar. Así, de las cincuenta y dos (52) medidas se logran distinguir tres (3) niveles principales: Internacional, nacional y regional.

Tabla N°8: Clasificación de medidas según alcance

ALCANCE	Nº	%
Nacional	42	80,8
Internacional	6	11,5
Regional	4	7,7
Total general	52	100

Ejemplo de ello lo podemos ver en las siguientes medidas:

Medida 6:

Inscripción del país en los circuitos artísticos internacionales, desarrollando en torno al Bicentenario iniciativas tales como una Bienal Internacional de las Artes Visuales con énfasis en América Latina. Esta debe convertirse en un hito para afirmar la identidad y proyección internacional del arte chileno.

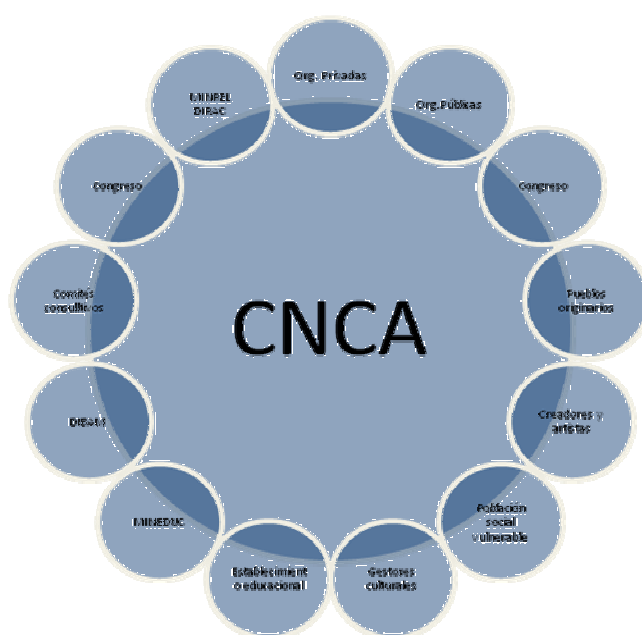
Medida 28:

Lograr que los Gobiernos Regionales incorporen el desarrollo cultural como un eje de sus Programas de Desarrollo Regional de corto y mediano plazo, implementando planes y programas concretos de participación cultural de los ciudadanos.

1.2.4 Diagrama de stakeholders externos

A continuación, se presenta la selección de los **stakeholders** o los involucrados que tienen interés o que influyen e intervienen en las políticas culturales, y que por lo tanto, debieran ser considerados en el diseño, aplicación y evaluación de estas por el CNCA.

Ciudadanía



Para la elaboración del diagrama, nos basamos en los clientes/usuarios/beneficiarios identificados en el documento **“Ficha de identificación Año 2010: Definiciones Estratégicas”**. Además, se incorporaron aquellos actores que aparecían explícitamente o implícitamente involucrados en la implementación de algunas medidas. En este sentido se incluyó por ejemplo al Congreso, que es un actor externo determinante para la consecución de las medidas 9, 12, 31, entre otras.

Finalmente, **se recomienda la futura realización** de un análisis integral de los involucrados, que se concretiza en la identificación de los actores en una **matriz poder/influencia o interés**, ya que este puede ser de gran utilidad para el control de las externalidades en la ejecución de un programa o proyecto, pues permite: identificar los factores de alta influencia para la formulación y toma de decisiones estratégicas; evaluar las estrategias existentes; orientar la comunicación de la organización o institución con los interesados; analizar posibles conflictos de interés, etc.

2. Análisis de los instrumentos del Balance Nacional de la política cultural 2009 y 2010.

2.1 A modo de contexto: Desarrollo del proceso de seguimiento y balance 2005-2010:

2006: A través de la sección de Estudios del CNCA, se elaboró una matriz de implementación para cada una de las cincuenta y dos (52) medidas contenidas en el documento “Chile quiere más Cultura”. Esta matriz fue aprobada por el Directorio y asumida por cada departamento y unidad responsable. En ella se incluían los **resultados comprometidos** por medida y un **plan de acción** para llevarlos a cabo, así como la identificación de actores relevantes y supuestos a ser considerados en la gestión.

2007: El trabajo estuvo orientado a establecer un modo de seguimiento a esta matriz. Para ello se desarrolló una **ficha de avance por medida**, compuesta por campos vinculados a los **resultados obtenidos**, al **plan de acción ajustado** y a la **información de avance**. Estos datos fueron proporcionados por distintos departamentos y unidades del CNCA. La aplicación de esta ficha se realizaba semestralmente.

2008: Durante este año se continuó con el modo de seguimiento del año 2007 lo que permitió avanzar en la realización de un balance global de la puesta en marcha de la política cultural vigente.

2009: Por petición del directorio la Ministra Presidente Paulina Urrutia define la necesidad de generar un balance del nivel de cumplimiento de las medidas, por lo que se decidió aplicar un formato de valoración que **amplió la visión cualitativa** y que permitió estimar el nivel de cumplimiento de la medida según el avance obtenido desde los planes de acción asociados a cada medida y desde el resultado comprometido. (Responsable: Andrea Fernández, Profesional Unidad de Estudios).

2010: Durante este año se aplicó el formato de seguimiento de la política cultural 2009, incorporando nuevas definiciones operacionales e **indicadores a modo de verificadores** del proceso de implementación de las medidas de la Política Nacional. Los indicadores estuvieron orientados a intentar cuantificar procesos, productos, resultados, cobertura de servicios, datos de beneficiarios, entre otros. De este modo, se buscó respaldar el trabajo realizado e introducir a los funcionarios del servicio al ejercicio de levantamiento de información para líneas bases que insumen eventuales

procesos de evaluación del impacto en el campo cultural de las medidas de la Política Cultural⁷. (Responsables: Simón Palominos, Asesor Gabinete Ministro y Andrea Fernández, Profesional Unidad de Estudios).

2.2 Análisis de los balances 2009-2010

Señalar que en los informes 1 y 2 del presente estudio, se describen detalladamente los instrumentos utilizados en los balances, por lo que a continuación se presenta una tabla que sistematiza los campos contenidos en las matrices de implementación:

Tabla N°9: Matriz de implementación balance 2009 y 2010

CAMPOS	BALANCE 2009	BALANCE 2010
Medida	X	X
Líneas estratégica	X	X
Resultado comprometido	X	X
Valoración del resultado comprometido	X	X
Plan de acción	X	X
Plazo estimado para cada actividad		X
Estado de avance de plan de acción	X	X
Indicadores		X
Observaciones		X
Informe narrativo	X	X

Presentado lo anterior, y empezando con el análisis, decir que tal como lo advirtiéramos anteriormente, muchas de las medidas contenidas en el documento “Chile quiere más Cultura: definiciones de política cultural 2005-2010” se sitúan en el plano estratégico o político (73,1%) más que en el plano programático (26,9%). Esta situación, sin lugar a dudas, complejizó la tarea de diseñar planes de acciones pertinentes y eficaces que permitieran la óptima operacionalización de las medidas, presentando deficiencias como:

- ✓ **Planes de acción no satisfacen los objetivos propuestos:** muchas de las actividades señaladas no logran en sí mismas ni en conjunto cumplir con los alcances reales de los objetivos planteados.

Tabla N°10: Ejemplo de medida con inadecuación a nivel de objetivo/resultado comprometido/plan de acción

MEDIDA	RESULTADO COMPROMETIDO	PLAN DE ACCIÓN
Medida 24: Lograr que el 100% de la infraestructura cultural cuente con programas de acceso que contemple las necesidades de la población discapacitada y adultos mayores.	Programas de acceso (tanto de condiciones arquitectónicas como de apreciación y goce) para discapacitados y adultos mayores, en calidad de espectadores o ejecutantes, en la infraestructura cultural, financiada por	Establecer líneas de trabajo en la futura programación de los Centros Culturales a través de las asesorías a los municipios en la construcción y mejoramiento de planes de gestión. (2007-2010)

⁷ Cabe destacar que el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes –si bien ha realizado seguimientos a sus políticas y programas (proceso dentro del cual se enmarca el presente documento)- no ha implementado mecanismos de evaluación del impacto dentro del campo cultural de las acciones del servicio; esta situación impide conocer el éxito de las actividades realizadas y dificulta establecer el cumplimiento de los objetivos institucionales. Es de esperar que en el proceso de renovación de las políticas culturales se contemplen las recomendaciones de evaluación que se han realizado a CNCA en 2006 (por parte de funcionarios de la Unidad de Estudios) y en 2007 (por parte de PNUD).

	el CNCA, implementados.	
		Resguardar que los diseños arquitectónicos de los futuros centros culturales financiados por el programa del CNCA contemple el ingreso y fácil desplazamientos de personas discapacitadas y adultos mayores. (2007-2010)

- ✓ **Confusión entre lo que es una actividad y el medio (verificador) para llevarla a cabo,** ejemplo de ello lo constituyen aquellos planes de acción que incorporan en actividad los “informes”, “las reuniones de coordinación”, y en casos más extremos nos encontramos con actividades como la siguiente; “colaboración en la elaboración de programas de estudios”.

Tabla N°11: Ejemplo de medida que presenta confusión en la definición de la actividad

MEDIDA	RESULTADO COMPROMETIDO	PLAN DE ACCIÓN
Medida 2: Desarrollar programas permanentes de estímulo, formación y apoyo a nuevos talentos artísticos, insertos tanto en el sistema de educación general como en la enseñanza artística especializada, sustentados en un sistema de becas y reconocimiento especial. Departamento de Ciudadanía y Cultura/Área de educación y cultura	1. Contribuir con el MINEDUC en la consolidación de los Objetivos Fundamentales Terminales y Objetivos y Contenidos Complementarios de la Formación Diferenciada Artística.	3. Colaboración en la elaboración de programas de estudio de la Formación Diferenciada Artística con MINEDUC.

- ✓ **Poca claridad en la formulación misma de las actividades.**

Tabla N°12: Ejemplo de medida que presenta poca claridad en la formulación de las actividades

MEDIDA	RESULTADO COMPROMETIDO	PLAN DE ACCIÓN
Medida 23: Incorporar, a través de programas específicos, la dimensión cultural en la labor de los organismos del Estado encargados de los sectores vulnerables (FOSIS, INP, Chile Barrio, entre otros).	Incorporar a la planificación, gestión y /o difusión de las actividades a servicios públicos en todas las regiones del país, con énfasis en aquellos con trabajo con infancia, adultos mayores y gabinete social.	Establecer reuniones de presentación del Programa en los gabinetes sociales de los Gobiernos regionales y coordinación directa desde las direcciones regionales con las instituciones públicas pertinentes para la participación de sus trabajadores en los procesos participativos y en la Fiestas y asistencia de sus destinatarios/as a las actividades; (Junji, Integra, INP, Senama, Chile barrio, etc.)

Estas deficiencias presentadas en los planes de acción de las medidas constituyen una limitación metodológica que hemos **denominado de base**, la que incidió fuertemente no sólo en el diseño del modelo de seguimiento y evaluación implementado, sino que afectó, directamente en los resultados obtenidos de los procesos de balance tanto 2009 como 2010.

2.3 Ficha de análisis:

Para presentar el análisis metodológico de los instrumentos de balance 2009 y 2010, se elaboró una ficha de evaluación con el objeto de poder comparar los instrumentos utilizados en los balances 2009 y 2010⁸; identificar sus fortalezas y debilidades; y distinguir sus limitaciones y potencialidades.

Para ello, se sintetizó la información precedente y se aplicaron los siguientes criterios de análisis:

Tabla N°13: Matriz de análisis comparativa del instrumento de balance 2009 y 2010

DIMENSIÓN	CRITERIO	INSTRUMENTO BALANCE 2009	INSTRUMENTO BALANCE 2010	OBSERVACIONES
Diseño del instrumento	Tipo de evaluación	No aplica (Ex post)	No aplica (Ex post)	A pesar de que los Balances están constituidos por la información relevada por las matrices de seguimiento, el objetivo subyacente se vincula con la evaluación en los distintos procesos. Esto queda de manifiesto en el Memorandum (ver anexo, página 41) enviado a los centros de responsabilidad para el balance 2010, por lo que se recomienda hacer explícito el tipo de evaluación que se pretende realizar.
	Nivel de seguimiento y/o evaluación	Nivel I	Nivel I	Pese a que ambos balances se sitúan en el Nivel I, lo que presume que los centros de responsabilidad manejan la información solicitada, se constató que muchas medidas no contenían la información requerida y denotando un problema en el instrumento o en la implementación.
	Marco conceptual	Sin información	Sin información	Ambos balances presentan deficiencias en esta materia, pues en el documento oficial del balance esta información no fue incorporada ⁹ .
	¿Es el instrumento práctico, sencillo y manejable?	Si	Si	Ambos instrumentos no presentan mayor complejidad cumpliendo con los requisitos señalados. Desde esta perspectiva, la gran cantidad de información sin completar, se deba a

⁸ Es necesario señalar que la ficha de análisis sólo comparó los instrumentos desde una perspectiva de construcción metodológica sin incluir en ello los resultados obtenidos por cada uno de los balances, pues como se plantea posteriormente los resultados son incomparables entre sí.

⁹ Si bien se comprende la necesidad de generar informes sintéticos y relevar solo la información requerida por los demandantes, se considera fundamental que se incorpore de manera sucinta una referencia al marco conceptual que sustenta la metodología utilizada en el diseño de los modelos de seguimiento y/o evaluación.

				fallas en el proceso de implementación.
--	--	--	--	---

DIMENSIÓN	CRITERIO	INSTRUMENTO BALANCE 2009	INSTRUMENTO BALANCE 2010	OBSERVACIONES
Diseño del instrumento	Priorización	No	No	Ambos instrumentos no presentan priorización de los aspectos relevantes a monitorear, lo que se atribuye a la limitación de base relacionada con las deficiencias presentadas por los planes de acción.
	Adecuación metodología/ cultura organizacional	Si	No	Pese a que el instrumento 2009 introduce una modificación al proponer una cuantificación de la valoración del estado de avance de los planes de acción y de los resultados comprometidos, se adapta a la cultura organizacional que carece de una tradición evaluativa cuantificable. En cuanto al instrumento 2010, se valora el intento de generar un cambio en estas materias, sin embargo el proceso de inducción no fue el adecuado para generar una transformación necesaria en la cultura organizacional del CNCA. (se asume que este es un proceso de largo aliento)
	Elaboración de indicadores	No	Si	Claramente el no contar con indicadores, genera un sesgo en los resultados obtenidos por ambos balances.
Contexto de aplicación	Sociabilización del instrumento antes de la aplicación	Si	No	Solo destacar que la socialización del instrumento requiere de instancias participativas efectiva y formales que vayan más allá de informar mediante memorándums e instructivos.
	Identificación del contexto en el que se pretende aplicar el instrumento	No	No	Este punto central se vincula estrechamente con la planificación de la aplicabilidad de los instrumentos y con criterios más de fondo que se relacionan con la socialización y transparencia de los objetivos del seguimiento y de la posterior evaluación ¹⁰ .

¹⁰ Para ahondar en este punto, se requiere de un mayor tiempo que lo considerado para este estudio.

DIMENSIÓN	CRITERIO	INSTRUMENTO BALANCE 2009	INSTRUMENTO BALANCE 2010	OBSERVACIONES
	Tipo de aplicación	Semestral	Semestral	En términos temporales, ambos balances utilizaron información relevada –según lo notificado- semestralmente.
	Transparencia de los objetivos de seguimiento y/o evaluación	Si	Si	Los objetivos se encuentren explicitados en ambos balances. No se maneja para objeto de este informe el detalle de cómo se realizó este proceso.
Análisis e interpretación de la información recopilada	Revisión sistemática de la información recibida	No	No	La información recopilada y utilizada para el análisis presenta deficiencias, lo que se expresa en el gran número de campos que no contienen información o que no responden a lo consultado.
Resultados	Socialización y análisis participativo de los resultados obtenidos	No	No	Destacar que la devolución de los resultados de forma participativa, permite proyectar la aplicabilidad futura del instrumento.

2.4 Aspectos a agregar sobre el balance 2009

Respecto del balance 2009 señalar que éste presenta como gran **fortaleza** el intento de cuantificar procesos que hasta ese minuto sólo eran evaluados de manera cualitativa por el servicio, asimismo el análisis cualitativo incorporado, logra profundizar en los aspectos relevantes imprescindibles de considerar al proyectar el trabajo institucional.

En cuanto a las **debilidades** señalar que la valoración de los resultados entregados por los centros de responsabilidad no cometen distingo entre lo que pueda considerarse como hecho y opinión (entendida como la valoración subjetiva de lo realizado), situación que crea sesgos e incongruencias entre la información relevada y la real ejecución de los planes de acción según medidas.

Tabla N°14: Ejemplo medida donde existe problema en la valoración de los resultados obtenidos

MEDIDA	RESULTADO COMPROMETIDO	VALORACIÓN DEL RESULTADO COMPROMETIDO
Medida 35: Creación del Museo de la Fotografía que resguarde el patrimonio fotográfico del país, lo organice de acuerdo a un criterio de autores y tendencias artísticas y se constituya en un lugar de encuentro para las diversas iniciativas existentes en este ámbito	Museo de la fotografía creado.	A (100% de cumplimiento)

Señalar que esta iniciativa en términos concretos no fue ejecutada en el plazo estipulado. Por lo que es contradictorio con la valoración señalada por el centro de responsabilidad.

2.5 Aspectos a agregar sobre el balance 2010

Respecto del balance 2010 señalar que su gran **fortaleza** es el intento de incorporar indicadores capaces de verificar el logro en la gestión de los planes de acción, con la finalidad de disminuir los sesgos advertidos en el balance 2009. No obstante ello, algunos de estos indicadores generados presentan **debilidades**, toda vez que no cumplen con aspectos centrales que se deben considerar para su formulación.

Aspectos a considerar para la creación de indicadores¹¹:

- ✓ **Medible:** que posibilite la recogida de datos cuantitativos y cualitativos;
- ✓ **Válido:** que mida lo que realmente se pretende que mida;
- ✓ **Fiable:** que mida lo mismo a través del tiempo y con distintos grupos;
- ✓ **Comparable:** que se pueda establecer claramente una situación de origen y una situación de avance o término. Idealmente deben formularse en la fase de diseño de una política, programa o proyecto;
- ✓ **Claro** y no ambiguo;
- ✓ **Oportuno;**
- ✓ **Relevante** para la política cultural;
- ✓ **Sensible** a los cambios.

A continuación, señalar que se observan en el Balance 2010 algunos indicadores -que son minoritarios- pero que cumplen en gran medida con los aspectos antes expuestos:

¹¹ "Guía para la evaluación de las políticas culturales locales", capítulo 03 Formulación de indicadores, FEMP.

Tabla N°15: Ejemplos de indicadores que satisfacen parte de los aspectos expuestos anteriormente

MEDIDA	RESULTADO COMPROMETIDO	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR
Medida 1	1. Entrega de informe consensuado por distintos actores que facilite la definición de estándares de acreditación para las carreras artísticas, contruidos con el aporte del CNCA, incorporados al actual sistema de acreditación de	5. Informe de encuentros sectoriales de pedagogías en arte (segundo semestre 2009. Encuentros sectoriales en mesas técnica de educación superior en artes e informe de las mismas	N° de mesas realizadas versus programadas
Medida 2	3. Desarrollo de programas de estímulo y difusión de talentos escolares en ejecución.	3. Desarrollo de talleres durante la Jornada Escolar Completa para incentivar el desarrollo de nuevos talentos.	N° de talleres implementados versus talleres programados N° de estudiantes participantes versus cantidad estimada N° de profesores participantes versus cantidad estimada N° de talleristas participantes versus cantidad estimada
Medida 46	Gran diccionario del español de Chile elaborado	Publicación diccionario	Nuevo diccionario ejemplificado de chilenismos y de otros usos diferenciales del español de Chile. Tomos I, II, III. Editorial Puntágeles, U. de Playa Ancha

Sin perjuicio de lo anterior, mayoritariamente en el balance 2010 se presentan casos de indicadores mal contruidos tal como se detalla a continuación:

Tabla N°16: Ejemplos de indicadores mal contruidos

MEDIDA	RESULTADO COMPROMETIDO	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR
Medida 1	1. Entrega de informe consensado por distintos actores que facilite la definición de estándares de acreditación para las carreras artísticas, contruidos con el aporte del CNCA, incorporados al actual sistema de acreditación de	1. Reuniones de Trabajo CNCA/ División de Educación Superior MINEDUC/ Comisión Nacional de Acreditación de Carreras de pre y post grado, para coordinación de acciones y criterios básicos.	N° de reuniones CNA / CNCA
Medida 2	1. Contribuir con el MINEDUC en la consolidación de los Objetivos Fundamentales Terminales y Objetivos y Contenidos Complementarios de la Formación Diferenciada Artística.	1. Presentación conjunta MINEDUC/CNCA al Consejo Superior de Educación de Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos. (2005)	Documentos de respuesta del Consejo Superior de Educación
Medida 21	1. Programas y métodos de educación artística, patrimonio y gestión cultural reforzados y mejorados en el currículo de la educación formal.	1. Elaboración de material curricular de Apoyo a los lenguajes artísticos de las bases curriculares, II ciclo educación Parvularia, JUEGARTE. (2006)	Documento material
Medida 35	Museo de la fotografía creado	Realización de jornada de trabajo para constitución de equipo técnico que elabore una propuesta del modelo museal que nuestro país requiere.	Reuniones de trabajo
Medida 36	Audioteca nacional implementada bajo el alero de la Biblioteca Nacional.	Encuentro con expertos en temas de infraestructura cultural	Encuentros realizados
Medida 38	1. Plan nacional de fomento al turismo cultural funcionando.	1. Puesta en funcionamiento de una mesa de coordinación interinstitucional para concordar los términos de un Plan Nacional de Turismo Cultural (2007).	Actas de reuniones

A modo de ejemplo, se observa que el indicador “Actas de reuniones” (Medida 38) no se ajusta a los criterios definidos anteriormente:

- ✓ es incomparable, puesto que no se establece claramente una situación de origen y una situación de avance o término;
- ✓ es ambiguo, porque no se define lo que se pretende medir;
- ✓ y no es sensible a los cambios, entre otros.

Con el objeto de evitar el análisis de la información a partir indicadores mal diseñados, se recomienda que los responsables del seguimiento/evaluación intervengan directamente en el proceso de formulación, toda vez que los centros de responsabilidad no se encuentran familiarizados con estas operaciones metodológicas que presentan en algunas ocasiones cierto grado de complejidad.

2.6 Análisis informes narrativos 2009 y 2010

Señalar que ambos informes presentan en mayor o menor medida la misma debilidad. Esto es falta de información, informaciones incompletas e incluso medidas que no cuentan con la matriz de información/seguimiento. Esta situación se revisará a continuación:

Balance 2009

Tabla N°17: Medidas de las cuales no se dispone información completa sobre la matriz narrativa 2009

DIMENSIÓN	N° DE MEDIDAS	MEDIDAS CON INFORMACIÓN INCOMPLETA
Logros	14	4,5,8,9,10,11,22,31,33,36,37,43,50,52
Desafíos	20	8,9,10,12, 22,31,33,34,35,36,37,39,40,44,45,46,47,48,50,52
Proyecciones	21	6,8,9,10,12,18,22,25,26,31,33,35,36,39,44,45,46,47,48,50,52

Cabe señalar, que en el documento de balance no se explican las razones por las cuales algunos centros de responsabilidad no entregaron esta información (nueve (9) medidas: 8,9,10,22,31,33,36,50,52) o por qué en algunos casos se entregó de forma incompleta (diez y nueve (19) medidas: 4,5,6,11,12,18,25,26,34,35,37,39,40,43,44,45,46,47,48).

Asimismo consignar que no se dispone de información de las medidas 7, 14 y 51, ya que no se encuentran sus resultados en el documento “Respuestas por Centros de Responsabilidad Consolidado Seguimiento 2005-2009, octubre 2009”.

Balance 2010

Tabla N°18: Medidas de las cuales no se dispone información completa sobre la matriz narrativa 2010

DIMENSIÓN	N° DE MEDIDAS	MEDIDAS CON INFORMACIÓN INCOMPLETA
Aciertos	16	3,4,6,7,11,12,24,31,36,37,39, 43,44,45,50,52
Dificultades	16	3,4,6,7,11,24,31,36,37,43,44,45,47,50,51,52
Aprendizajes	18	3,4,6,7,11,12,16,24,31,36,37,39,43,44,45,47,50,52
Proyección	16	3,4,6,7,16,24,26,31,36,37,43,44,45,50,51,52

Al igual que en el balance 2009, en el balance 2010 tampoco se explican las razones por las cuales algunos centros de responsabilidad no entregaron esta información (trece (13) medidas: 3,4,6,7,24,31,36,37,43,44,45,50,52) o por qué en algunos casos se entregó de forma incompleta (siete (7) medidas: 11,12,16,26,39,47,51).

De lo anterior, resulta importante subrayar que estos hechos son determinantes a la hora de analizar y validar los resultados arrojados por los balances, toda vez que no se dispone de una importante parte de la información. En este sentido, se asume que los resultados del balance a este nivel son parciales y con un importante grado de sesgo, ya que, no se conoce la naturaleza de la información faltante. Por tanto se requiere, analizar si el instrumento no se está aplicando de forma adecuada (tiempo que disponen para completar el instrumento, período del año, etc.) o es necesario capacitar a los centros de responsabilidad sobre el tipo de información que se desea obtener, entre otras cosas.

Por otra parte, la disparidad de la información relevada a nivel de contenidos representa otra debilidad que interviene considerablemente en los resultados obtenidos de ambos balances. Un ejemplo de disparidad lo representa la respuesta entregada por distintos centros de responsabilidad a la hora de contestar sobre los aciertos en el desarrollo del plan de acción y en la consecución de los resultados comprometidos:

Tabla N°19: Ejemplo de información dispar

ACIERTOS	
MEDIDA 37	MEDIDA 46
El desarrollo de dos estudios previos para sondear la realidad del turismo cultural en Chile y la realización de un seminario nacional con pequeños y medianos operadores, sumado al trabajo de la mesa de turismo cultural, permitió la elaboración de bases técnicas consistentes y que reflejaron, desde los actores, las carencias y debilidades que se detectaban desde diversos sectores frente al avance del turismo de cultura. Esta metodología de trabajo permitió entender la dinámica operativa del turismo y complementarla con una mirada más institucional, hacia la configuración de una política. La consideración de un proceso de validación regional permitirá ajustar las estrategias y líneas de desarrollo planteadas por la propuesta de plan. Este ejercicio constituye un potente cimiento para la coherencia del mismo y su implementación a lo largo del país.	Una institución que crece, y que muestra buenos resultados, que ha logrado posicionar el tema de la cultura como un factor de desarrollo y calidad de vida, y que ha logrado con esto, aumentar la credibilidad y en forma consecuente el presupuesto para su actuar.

Se observan claramente las diferencias en el tipo de información entregada por los centros de responsabilidad para las dos (2) medidas. En el caso de la Medida 37, aporta datos relevantes en torno a los aciertos tanto a nivel de contenidos y de gestión. Por su parte la Medida 46 sólo entrega una respuesta ambigua carente de elementos detallados que posibiliten la generación de análisis y evaluación.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de formulación de la política cultural 2005-2010, responde y sólo puede ser entendido desde su contexto de surgimiento. La dotación de sentido, los énfasis o acentos explicitados concuerdan con una realidad política, económica y sociocultural particular, caracterizada entre otras cosas, por la precariedad -tanto material como valorativa- que hasta ese entonces rodeaba al ámbito cultural. Sumado a lo anterior, el contar con una institucionalidad cultural naciente como lo es el CNCA (creado el año 2003), incide fuertemente en la configuración de un campo que pretende abrir y situar a la cultura como un eje central del desarrollo del país.

Con la realización de las políticas culturales 2005-2010, el CNCA se legitima a nivel político y social toda vez que es capaz de proyectar líneas estratégicas de largo plazo en materias culturales, concretándolas en programas y proyectos que tienen un impacto real en la ciudadanía.

Respecto a la **estructura del documento “Chile quiere más Cultura: definiciones de política cultural 2005-2010”**, se concluye a partir del siguiente esquema:



Contexto: Uno de los aspectos que llama la atención del documento “Chile quiere más cultura”, es la **ausencia de resultados obtenidos tras el proceso de diagnóstico**, el que fue desarrollado previo a la formulación de la política. Entendemos que la etapa de diagnóstico, permite levantar la información objetiva para conocer el entorno que se quiere intervenir, explicitando las dimensiones que lo componen y los aspectos relevantes que deberán ser considerados en la conceptualización de la política cultural. En este caso, solo se presenta -a modo de introducción- un breve resumen del contexto histórico y los antecedentes en los cuales se inserta la política cultural 2005-2010, sin especificar, cómo se llevó a cabo este proceso.

A modo de conclusión, se puede afirmar que la ausencia de los resultados de dicho diagnóstico en el documento, dificulta la identificación de las bases o los parámetros necesarios para el diseño de una evaluación permanente, que sea capaz de comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos y reorientar el desarrollo de las políticas - en el caso que fuese necesario- para asegurar la consecución de los objetivos finales.

- ✓ **Definición:** Con respecto a la fase de definición de las políticas, **no se especifican quienes son los beneficiarios** de estas. Es decir, no se definen cuáles son sus necesidades, demandas, hábitos de consumo, etc. Además, no se define **el tipo o modelo de evaluación** para ver el grado de cumplimiento de las medidas. Por otra parte, tampoco se concretan los indicadores prefijados para llevar a cabo dicha evaluación. Por último, no se define un modelo de gestión asociado a la implementación de cada medida o conjunto de medidas. Tampoco se identifican a los agentes involucrados en la ejecución de estas.
- ✓ **Producción:** En la fase de producción no se especifican las herramientas de gestión para la realización de programas y proyectos: métodos de planificación, calendarios, asignación de responsabilidades, etc. Además no se definen los recursos humanos, el plan de comunicación, los requisitos infraestructurales y técnicos, los aspectos jurídicos y finalmente la gestión económica de los recursos disponibles.
- ✓ **Evaluación:** Como se mencionaba anteriormente, la evaluación se diseña y planifica durante la fase de diagnóstico y de definición del programa y/o proyecto. Normalmente debe contemplar tres áreas de evaluación: el proceso, los resultados y el impacto. Finalmente, esta fase tampoco se encuentra contemplada en el documento.

Respecto **al análisis de los instrumentos metodológicos** utilizados en los balances 2009 y 2010 se concluye lo siguiente:

- ✓ La realización de los balances 2009 y 2010 representan un gran esfuerzo por parte de todos los involucrados en el proceso, toda vez que en el ámbito cultural -hasta hace muy poco-, no se contaba con una tradición evaluativa que actuara de marco referencial.
- ✓ La gran **fortaleza** del balance del año 2009 es el intento por cuantificar procesos que hasta ese minuto sólo eran evaluados de manera cualitativa por el servicio. En cuanto a sus **debilidades** señalar que la valoración de los resultados entregados por los centros de responsabilidad no cometen distingo entre lo que pueda considerarse como hecho y opinión (entendida como la valoración subjetiva de lo realizado), situación que crea sesgos e incongruencias entre la información relevada y la real ejecución de los planes de acción según medidas.
- ✓ La gran **fortaleza** del balance 2010 es el intento de incorporar indicadores capaces de cuantificar el logro en la gestión de los planes de acción, con la finalidad de disminuir los sesgos advertidos en el balance 2009. No obstante ello, algunos de estos indicadores generados presentan **debilidades**, toda vez que no cumplen con aspectos centrales que se deben considerar para su formulación.

- ✓ La elaboración de indicadores cuantitativos (balance 2010), no siempre permiten percibir las matizaciones presentes en las políticas culturales. Por tanto, la incorporación del enfoque cualitativo debe ser vista como un eje central en la evaluación, toda vez que permite profundizar sobre aquellas “cualidades” incidentales en el desarrollo de las políticas. Por ello, la presentación de sus resultados debe ser explotando la riqueza de los datos obtenidos, por tanto se recomienda complementar los cuadros de frecuencia realizados en el balance 2010 con otro tipo de análisis como puede ser el de riesgo/oportunidad, obteniendo una visión más holística de la evaluación requerida.
- ✓ Tanto en el balance 2009 y 2010 se observa la disparidad y heterogeneidad de la información entregada por los centros de responsabilidad, por tanto se requiere generar una mejor sistematización en la recogida de datos y organización de la información. Esto impide la comparación entre los niveles de cumplimiento de las distintas medidas, y la comparación en la ejecución de una misma medida en diferentes períodos de tiempo.
- ✓ El balance 2009 y 2010 presentan claras deficiencias en la forma de implementación de los instrumentos de seguimiento, el cómo y cuándo resulta central a la hora de relevar información tendiente a la evaluación. Se observa la escasa participación de los involucrados en la etapa de diseño del instrumento, junto con el poco control de los contenidos entregados por los centros de responsabilidad.

A pesar de que en la implementación de ambos balances (2009 y 2010) explicita que la aplicación de instrumentos de seguimiento no son vinculantes con la evaluación de desempeño de funcionarios y profesionales, estos procesos en sí mismos al arrojar resultados tienden a generar consecuencias que no se pueden obviar. Por tanto se requiere transparentar de mejor forma el proceso, lo que provocará que los involucrados asuman un mayor compromiso a la hora de entregar la información requerida.