



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**MECANISMOS DE SUPERVISIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN  
A PROYECTOS BENEFICIADOS MEDIANTE CONCURSO PÚBLICO  
El caso del Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTION Y POLITICAS PÚBLICAS**

**PAULINA ANDREA PERALTA CABELLO**

**PROFESOR GUIA:  
PABLO GONZÁLEZ SOTO**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
MAITE DE CEA PE  
RODRIGO CORDERO VEGA**

**SANTIAGO DE CHILE  
AGOSTO, 2007**

## RESUMEN

En Chile, el financiamiento de iniciativas culturales mediante concurso público ha sido una práctica estatal bastante extendida durante la última década. Sin embargo, aún cuando los fondos concursables se han convertido en uno de los principales instrumentos de apoyo a la creación artístico-cultural, han carecido de investigaciones que evalúen tanto sus procedimientos como los resultados obtenidos a partir de su ejecución. Con el propósito de aportar al conocimiento de esta herramienta de fomento, este estudio reconstruye el concurso de proyectos del Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura, creado en 1993. El proceso es analizado críticamente en todas sus etapas –convocatoria, evaluación ex-ante, selección y supervisión–, prestando especial atención a los mecanismos con los que actualmente se cuenta para controlar y seguir la ejecución de los proyectos seleccionados.

En términos metodológicos, es un estudio exploratorio de carácter cualitativo, pues se basa en entrevistas semiestructuradas individuales, que buscan rescatar la experiencia de sujetos familiarizados con los fondos concursables en cultura y, en particular, con el concurso anual de proyectos gestionado por el Consejo del Libro y su secretaría ejecutiva. Asimismo, dichas entrevistas permiten complementar la información objetiva del proceso extraída de las fuentes documentales disponibles.

El trabajo de campo realizado evidenció la existencia de variados 'nudos críticos' en cada una de las etapas del concurso. Entre ellos destaca la ausencia de una lógica cíclica del proceso de concurso; la poca claridad en los criterios de selección –hecho que podría derivar en veredictos discrecionales– y una deficiente gestión de la información, con lo cual no logra generarse conocimiento útil de los proyectos presentados y financiados. Asimismo, es posible identificar diversos problemas de agencia en las etapas de selección y supervisión.

En cuanto a la etapa de seguimiento a proyectos seleccionados, el estudio concluye que actualmente el servicio maneja un restringido concepto de monitoreo, puesto que sólo lo entiende en términos de control administrativo, esto es, caracterizado por una fiscalización contable de los proyectos y una supervisión de las actividades declaradas. Es, por tanto, un seguimiento básico, parcial e incompleto, pues no permite conocer las iniciativas que se financian. Asimismo, los actuales mecanismos de supervisión están pensados para ejercer un control prioritario de procesos y no uno posterior, que evalúe los efectos y resultados obtenidos. Este énfasis en el proceso genera un monitoreo inmediatista y justificado tan sólo por la comprobación de un adecuado uso de los recursos públicos.

Para estos y otros obstáculos identificados, se proponen, a modo de sugerencia, diferentes estrategias concretas de superación. En cuanto a la etapa de seguimiento, la principal recomendación es la necesidad de introducir una nueva acepción de monitoreo, que complemente la existente. Específicamente, se propone una comprensión del concepto en términos de evaluación ex-post, materializado en tres modalidades: *de efectos de los proyectos, sistémica y de aprendizaje y retroalimentación.*

## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	5
II. ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL	11
1. Intervención estatal y cultura	11
1.1. La tensión entre promoción pública de la cultura y 'dirigismo estatal': el caso de Chile tras el retorno de la democracia	13
1.2. Riesgos asociados a la modalidad de fondos concursables	19
2. Descripción del Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura	29
2.1. Objetivos y acciones	30
2.2. Aspectos administrativos y actores relevantes	31
2.3. Esferas de acción y líneas de financiamiento	32
III. ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROCESO	34
1. Primera fase: Convocatoria, evaluación ex-ante y selección	35
2. Segunda fase: Control y supervisión de la ejecución	54
3. Seguimiento como supervisión: ¿es suficiente?	67
4. Seguimiento como evaluación ex-post	69
4.1. Evaluación de los efectos del proyecto	69
4.2. Evaluación sistémica	78
4.3. Evaluación como aprendizaje y retroalimentación	80
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
V. ANEXOS	
1. Diseño metodológico	92
2. Lista de entrevistados	94
3. Pautas de entrevista	95
4. Antecedentes del Fondo nacional del libro y la lectura	98
5. Líneas de tiempo	99
6. Contenidos de las bases por línea de financiamiento	101
7. Descripción del Concurso nacional de proyectos de fomento del libro y la lectura	107
8. Documentos elaborados por el CNCA para supervisión de proyectos	123
VI. BIBLIOGRAFÍA	125



## I. INTRODUCCIÓN

El estudio que se presenta a continuación centra su atención en los procedimientos de supervisión, seguimiento y evaluación a los proyectos culturales seleccionados mediante concurso público, instrumento de fomento que ha sido escasamente abordado por la literatura sobre políticas públicas en Chile. En efecto, el interés de la temática propuesta radica en el hecho que, aún cuando la implementación de fondos concursables –esto es, transferencias de recursos públicos destinados a financiar proyectos propuestos por personas naturales y jurídicas– ha sido una práctica estatal bastante extendida durante la última década en el ámbito cultural chileno, ha carecido de procesos y mecanismos estandarizados para realizar un adecuado seguimiento en la etapa de ejecución de las iniciativas seleccionadas, así como también de estudios que evalúen sus procesos y resultados.

Esta problemática es abordada por medio del caso del Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura, que se ha transformado –desde su creación en el año 1993– en uno de los principales mecanismos de financiamiento cultural creado por el Estado chileno tras la recuperación de la democracia. En este particular contexto, el propósito central de esta investigación es proponer criterios o directrices que debiesen ser incorporados para optimizar la actual etapa de seguimiento a proyectos financiados por el fondo. Las recomendaciones apuntan, por tanto, a modificar lo que ya existe en materia de supervisión y añadir nuevas metodologías de seguimiento, que permitan ampliar la comprensión de este concepto.

Sin embargo, para el logro de este objetivo, es necesario describir previamente los mecanismos de supervisión existentes, así como también reconstruir el concurso en todas sus etapas, a saber: convocatoria, evaluación ex-ante y selección, a fin de detectar las principales fortalezas y debilidades al interior del proceso. A la luz de los resultados y de las conclusiones que se puedan derivar de este análisis sobre el Fondo del Libro y la Lectura, se ofrecen alternativas para mejorar esta práctica de financiamiento cultural. A su vez, dado el incipiente estado del tema en cuestión, las sugerencias al seguimiento actual del fondo, pueden ser eventualmente replicables o, al menos, emplearse como modelo y base de análisis para otros estudios en este ámbito.

La relevancia de este estudio se justifica porque, aún cuando la preocupación que subyace a esta investigación no es del todo novedosa, se ha podido constatar la inexistencia de estudios cualitativos que den cuenta de la dinámica de estos instrumentos de fomento y asignación de recursos<sup>1</sup>. Se debe aclarar, sin embargo, que esta deficiencia no es propia del sistema chileno, sino que es más bien generalizada. A nivel latinoamericano, al menos, no fue posible encontrar estudios que traten esta problemática. Así también, la ausencia de evaluación no sólo afecta el financiamiento público de la cultura, sino que es transversal a las temáticas relacionadas con las políticas culturales. Sólo por citar un ejemplo, algunos expertos que han estudiado el caso de la Unión Europea, han evidenciado la inconsistencia que presentan las evaluaciones de las diversas acciones gubernamentales en materia cultural<sup>2</sup>.

Sin embargo, pese a percibirse una ausencia de criterios y modalidades de evaluación en un amplio conjunto de iniciativas estatales orientadas desde la lógica de fondos concursables, en Chile, un porcentaje importante de los recursos públicos destinados a las artes y cultura se distribuyen mediante este tipo de instrumentos<sup>3</sup>. En términos estadísticos, los fondos culturales crecieron un 110% entre el presupuesto de 2000 y 2006<sup>4</sup>, lo que indicaría una progresiva consolidación de estos fondos como mecanismo de apoyo a la creación artístico-cultural de nuestro país. Asimismo, para el año 2006 se propuso que el 50% de los recursos asignados al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (en adelante CNCA) fuese destinado a fondos concursables<sup>5</sup>. Estos antecedentes justificarían la necesidad de analizar estos instrumentos de fomento desde una perspectiva crítica.

---

<sup>1</sup> Ya en noviembre de 2004, la entonces subsecretaria del Ministerio de Hacienda, María Eugenia Wagner, durante su intervención en el Simposio Internacional *Industrias Culturales. Un aporte al desarrollo*, abordó esta problemática al señalar que "respecto del tipo de proyectos que financiamos es necesario preguntarse cómo damos respuesta a iniciativas culturales que no calzan necesariamente con la lógica de algunos de nuestros fondos o la manera en que hemos administrado los fondos hasta ahora; cómo generar financiamiento para proyectos que tienen alcance de más largo plazo [...]", en María Eugenia Wagner, "Una mirada desde la economía y las políticas públicas" en Eduardo Carrasco (edit.), *Industrias culturales: un aporte al desarrollo*, Santiago de Chile, LOM Ediciones, 2005, p. 114.

<sup>2</sup> Enrique Bustamante, "Introducción: las industrias culturales, entre dos siglos" en Enrique Bustamante (coord.), *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: industrias culturales en la era digital*, Barcelona, Gedisa, 2003, p. 37.

<sup>3</sup> María Eugenia Wagner, "Una mirada...", op. cit., p. 113.

<sup>4</sup> José Weinstein, "Cultura: el test de los recursos públicos", en *El Mercurio*, 01.12.2005, Cuerpo A.

<sup>5</sup> El resto del presupuesto se repartiría de la siguiente manera: Gastos de operación (15%), Transferencia a otras instituciones (17%), Iniciativas de fomento y desarrollo cultural (13%), Conjuntos artísticos (3%) e Inversión

La elección de dicho fondo como unidad de análisis obedece a la importancia que han adquirido a nivel nacional los objetivos en torno a la promoción del libro y la lectura<sup>6</sup>. Las últimas encuestas de consumo cultural advierten una preocupante realidad actual: no más del 40% de la población lee libros durante el año y un 15% no tiene un solo libro en el hogar<sup>7</sup>. A estas cifras se suman los resultados obtenidos por un estudio realizado el año 2000 sobre el nivel de lectura en comparación al internacional: más de un 80% de los chilenos entre 16 y 65 años no tiene el nivel de lectura mínimo para funcionar en el mundo de hoy<sup>8</sup>. De ahí que cualquier iniciativa orientada a mejorar esta situación, como lo es el caso de evaluar la dinámica de una de las más importantes instancias de fomento estatal en este sector cultural –el Fondo del Libro y la Lectura– esté justificada. Además, luego del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart), este es el fondo que más recursos financieros concentra (ver tabla N°1).

---

(2%). Datos extraídos de Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), *Memoria 2005* [on line], enero 2006, p. 13, disponible en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl), [acceso 18.05.2006]; J. Weinstein, "Cultura...", art. cit.

<sup>6</sup> Actualmente en Chile, los fondos en cultura están desagregados por sector. Algunos de ellos responden a aquellas manifestaciones artísticas que, dada su naturaleza, no pueden ser objeto de mecanización, mientras otros, están en consonancia con el concepto de 'industrias culturales', esto es, aquellas expresiones susceptibles a la reproducción masiva y difusión virtual, en donde su consumo se emancipa del tiempo y lugar que les dio origen, con lo cual se posibilita una 'cultura de masas'. Pertenecen a esta última categoría el libro, la televisión, la radio, el disco, la prensa, el cine y los trabajos audiovisuales. En E. Bustamante, "Introducción...", art. cit., p. 23. Para una definición de industria cultural véase Bernardo Subercaseaux, "Las Industrias Culturales: Desafíos para una política cultural" en División de Cultura, Ministerio de Educación, *Seminario Políticas Culturales en Chile*, Santiago, 1992.

<sup>7</sup> Consejo Nacional del Libro y la Lectura, *Política nacional del Libro y la Lectura* [on line], Santiago, octubre de 2005, p. 3, disponible en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl), [acceso 11.04.2006]; Carmen Mera O., "La promoción de la lectura es una urgencia cultural y una tarea nacional" (entrevista a Jorge Montealegre, secretario ejecutivo del Consejo del Libro), en *La Nación Domingo*, semana 27.11.2005-03.12.2005, p. 53.

<sup>8</sup> Bárbara Eyzaguirre, Carmen Le Foulon y Ximena Hinzpeter, "Los chilenos no entendemos lo que leemos. Analizando el estudio internacional 'Nivel lector en la era de la Información' (OECD, Statistics Canada)" en Centro de Estudios Públicos, *Puntos de referencia* [on line], N° 230, julio 2000, p. 1, disponible en [www.cepchile.cl](http://www.cepchile.cl), [acceso 11.04.2006].

Tabla N°1  
Recursos asignados mediante fondos sectoriales (1992-2006)

Fondos del CNCA	Recursos asignados (MM\$)														
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart)	846	1.000	1.050	1.293	1.677	1.926	2.640	2.712	2.917	3.635	4.290	4.685	4.845	3.480	3.853
Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura	---	638	740	794	886	924	977	995	1.027	1.148	1.274	1.585	1.655	1.674	1.479
Fondo de Fomento Audiovisual	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	996	1.430
Fondo para el Fomento de la Música Nacional	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	244	768	1.016
<b>Total</b>	<b>846</b>	<b>1.638</b>	<b>1.790</b>	<b>2.087</b>	<b>2.563</b>	<b>2.850</b>	<b>3.617</b>	<b>3.707</b>	<b>3.944</b>	<b>4.783</b>	<b>5.564</b>	<b>6.270</b>	<b>6.744</b>	<b>6.918</b>	<b>7.778</b>

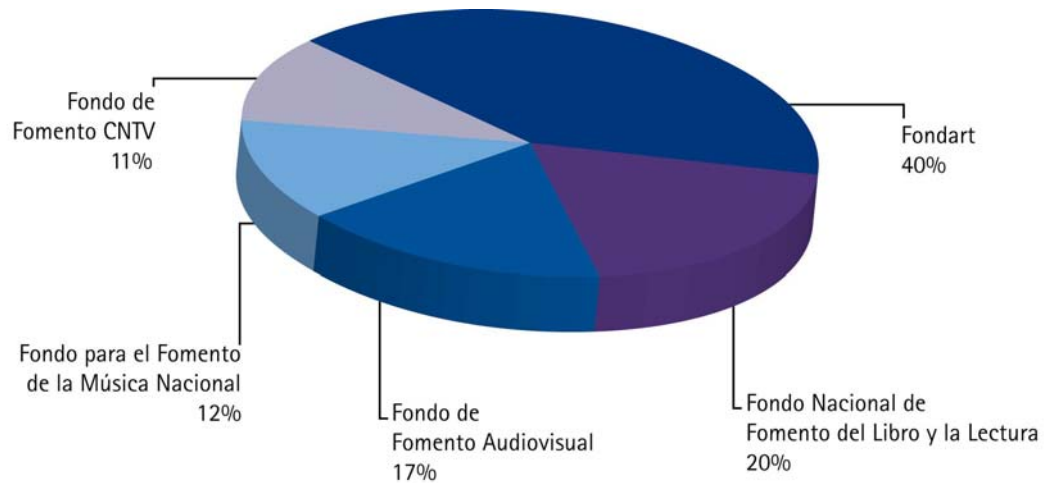
Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias CNCA (2004 y 2005), Palma (2004) y Secretaría Ejecutiva Fondart<sup>9</sup>

En orden de importancia, este fondo es considerado el segundo instrumento estatal de fomento y desarrollo cultural. De hecho, se estima que alrededor del 20% de los recursos destinados a financiar iniciativas culturales son distribuidos mediante dicho servicio gubernamental (ver figura N°1). Asimismo, el Fondo del Libro y la Lectura presenta una trayectoria reconocida y un periodo de funcionamiento que se extiende por más de diez años, tiempo suficiente para poder evaluar los cambios introducidos en función de mejorar los procedimientos, como también detectar las fortalezas y debilidades actuales que presenta el proceso.

<sup>9</sup> Datos extraídos de CNCA, *Memoria 2004* [on line], enero 2005, pp. 10-14, disponible en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl), [acceso 07.06.2006]; *Memoria 2005*, op. cit., pp. 14-22; Nivia Palma, "Concursos del Consejo Nacional del Libro y la Lectura entre los años 1993-2004" [on line], Escuela de Periodismo Universidad de Chile, Cursos y Talleres. Gestión Cultural, disponible en [www.periodismo.uchile.cl](http://www.periodismo.uchile.cl), [acceso 23.10.2006] y documento interno proporcionado por la Secretaría ejecutiva de Fondart en julio de 2007.



Figura N°1  
Porcentaje de recursos culturales por fondo sectorial (2005)



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos en Weinstein (2005)<sup>10</sup>

En cuanto a la metodología de indagación con que se abordó el problema, esta fue cualitativa, pues consistió en rescatar la experiencia de sujetos familiarizados con los fondos concursables en cultura, en especial con el concurso nacional de proyectos de fomento del libro y la lectura. Lo anterior, fue complementado con una revisión de las fuentes documentales disponibles, a fin de caracterizar el actual diseño del concurso. Asimismo, se revisó prensa de la década de los noventa y bibliografía especializada en el tema.

Más específicamente, se realizaron 19 entrevistas individuales semiestructuradas, con lo que se intentó cubrir las seis principales unidades de observación identificadas en el proceso, que son las siguientes: CNCA; Consejo Nacional del Libro y la Lectura; Secretaría ejecutiva del Consejo Nacional del Libro y la Lectura; Comisión de especialistas (evaluadores externos); Direcciones regionales de cultura y Usuarios del fondo (ver anexo 2). Las entrevistas permitieron recopilar información objetiva sobre el concurso que no estaba claramente señalada en las fuentes documentales. Asimismo, mediante ellas se rescató la experiencia

<sup>10</sup> Datos extraídos de J. Weinstein, "Cultura...", art. cit.

acumulada por los distintos actores, con el propósito de conocer la opinión de los entrevistados en relación al objeto de estudio (ver anexo 3).

Este estudio está dividido en dos grandes capítulos. El primero de ellos se descompone en dos secciones: por una parte, presenta un marco conceptual respecto a la modalidad de fondos concursables y su aplicación en el ámbito cultural chileno. Por otra parte, sistematiza los principales antecedentes del Fondo del Libro y la Lectura, como lo son su origen, diseño, actores implicados y fines que persigue. El segundo capítulo presenta un enfoque metodológico exploratorio-descriptivo, pues el concurso fue descrito en todas sus fases, desde la convocatoria hasta la supervisión de la ejecución, y también interpretativo, pues se proponen lineamientos de mejoramiento al seguimiento y al instrumento en general.

## II. ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL

### 1. INTERVENCIÓN ESTATAL Y CULTURA

Al discutir sobre estrategias estatales orientadas al desarrollo de la cultura y las artes, un primer aspecto que destaca es la tensión existente entre 'política' y 'cultura', nociones que históricamente se han mantenido en permanente conflicto. De hecho, hay quienes consideran que hablar simultáneamente de ambos conceptos resulta una contradicción, pues mientras el Estado ha sido tradicionalmente asociado a las ideas de orden y obediencia, la cultura ha sido caracterizada en sentido opuesto, esto es, relacionada a los valores de libertad y autonomía<sup>11</sup>. La cultura, en tanto abarcadora del "conjunto de procesos sociales, de producción, circulación y consumo de la significación en la vida social"<sup>12</sup>, debería eludir cualquier intento de planificación y control, a fin de salvaguardar la diversidad que la identifica. De ahí que, frente al afán del poder político por lograr que los ciudadanos obedezcan a una serie de principios y valores determinados, con el objeto de asegurar la mayor unificación posible de la sociedad, la cultura se rebela ante esta 'amenaza' por medio de su esencia más propia y característica: la creación y lo lúdico<sup>13</sup>.

Para Néstor García Canclini, ésta es una de las razones por la que las políticas culturales constituyen un espacio de existencia dudosa<sup>14</sup>. Alejandra Cortés, por su parte, señala que la intervención política en la cultura es una materia compleja y delicada, puesto que "en la cultura no existe ningún fenómeno simple, las obras, los juicios y las actuaciones que provienen de ella son portadoras de una multiplicidad de sentidos abiertos a la interpretación de los otros"<sup>15</sup>. En un tono similar, José Joaquín Brunner sostiene que lo que

---

<sup>11</sup> Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI), *Apuntes de cultura* [on line], p. 8, disponible en [www.chaco.gov.ar](http://www.chaco.gov.ar), [acceso 20.05.2006].

<sup>12</sup> Néstor García Canclini, *Diferentes, desiguales y desconectados: Mapas de la Interculturalidad*, Gedisa, 2004, p. 34.

<sup>13</sup> OEI, "Apuntes de...", art., cit. p. 8.

<sup>14</sup> Néstor García Canclini, "Introducción. Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano" en Néstor García Canclini (ed.), *Políticas culturales en América Latina*, México, Grijalbo, p. 14.

<sup>15</sup> Alejandra Cortés, "Políticas culturales estatales e institucionalidad cultural en Chile: Una deuda pendiente. Análisis descriptivo sobre el desarrollo de las políticas culturales estatales y la creación de una institucionalidad para la cultura, durante los dos primeros gobiernos de la Concertación de partidos por la democracia (1990-

hacen las políticas culturales "es introducir una voluntad programadora en medio de un universo comunicativo que se mueve con autonomía [...]"<sup>16</sup>.

Lo anterior no significa que, en la práctica, el Estado se haya desvinculado de la cultura. Por el contrario, mirado retrospectivamente, se evidencia en Occidente un fenómeno de omnipresencia estatal en el plano cultural, pues incluso aquellos casos en que la entidad estatal ha actuado con desinterés y ha optado por no abordarla de manera explícita, constituyen de por sí un tipo de política pública<sup>17</sup>. Es más, algunos autores incluso han remontado los inicios de dichas intervenciones estatales a varios siglos atrás, identificando en este ejercicio distintos modelos de desarrollo cultural<sup>18</sup>. Esta diversidad se explica sobre todo por los particulares modos de relación que se pueden establecer entre poder y sociedad, así como también por las múltiples concepciones de desarrollo existentes, aspectos que en conjunto, cristalizan en diferentes modalidades de financiamiento y promoción cultural.

En la historia de la intervención pública latinoamericana, García Canclini distingue seis momentos o 'estadios'<sup>19</sup>. Este paradigma revierte interés, pues puede permitir distinguir la política cultural que ha asumido el Estado chileno tras el retorno a la democracia, así como

---

1999) en Chile", Santiago de Chile, tesis inédita de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, 2003, p. 59.

<sup>16</sup> José Joaquín Brunner, *Un espejo trizado*, Santiago, FLACSO, 1988, p. 13, citado en A. Cortés, "Políticas culturales...", op. cit., p. 59.

<sup>17</sup> Manuel Antonio Garretón, *Estado y política cultural: fundamentos de una nueva institucionalidad*, Santiago, Chile FLACSO 1992, p. 2. Con respecto a la idea de intervención, Rubens Bayardo señala que el postulado de 'autonomía relativa' de la cultura parece ser, en el momento actual, más una aspiración del mundo cultural atenuado entre el Estado y el mercado, que una contextualización adecuada del fenómeno. Por lo mismo, tilda de 'ingenua' cualquier mirada hacia la cultura que sólo subraye y procure preservar su espiritualidad y libertad, manteniéndola con esto, ajena a los factores económicos y políticos. Véase Rubens Bayardo, "Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural" [on line], disponible en [www.iberformat.org](http://www.iberformat.org), [acceso 16.05.2006].

<sup>18</sup> Ver Arturo Navarro, *Cultura: ¿quién paga? Gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural*, Santiago de Chile, Ril Editores, 2006, pp. 19-20.

<sup>19</sup> N. García Canclini, "Introducción. Políticas culturales...", art. cit., pp. 28-53. Por su parte, el investigador argentino Edwin Harvey también plantea la existencia de seis momentos históricos en las políticas culturales latinoamericanas de este siglo, pero difiere del esquema de clasificación realizado por García Canclini. A diferencia de éste, el principal eje de análisis de Harvey es la periodificación histórica, lo que influye medianamente en los aspectos considerados. Véase Edwin Harvey, *Políticas Culturales en Iberoamérica y el Mundo*, Madrid, Tecnos, 1990, pp. 25-63. Por último, Arturo Navarro utiliza una tipología compuesta por cuatro modelos de apoyo del Estado a la cultura y las artes, a saber: Facilitador, Patrocinador, Arquitecto e Ingeniero. Para este autor, dichos paradigmas reflejan el grado de libertad política permitidos. Ver A. Navarro, *Cultura...*, op. cit., pp. 26-42.

también uno de los modos de financiamiento público que ha practicado desde entonces<sup>20</sup>. Conviene advertir, sin embargo, que este modelo se estructura en base a tipos ideales puros que sirven sólo como referencia para comprender la realidad, ya que en la práctica, los Estados generalmente presentan características de diferentes categorías. Los seis paradigmas de promoción moderna de la cultura creados por García Canclini son: mecenazgo liberal<sup>21</sup>, tradicionalismo patrimonialista, estatismo populista, privatización neoconservadora, democratización cultural y democracia participativa, cuyos principales aspectos quedan resumidos en la tabla N°2:

---

<sup>20</sup> Es necesario hacer una distinción entre *política cultural* propiamente tal y *política estatal en cultura*. Mientras las primeras combinan un conjunto de acciones provenientes de distintos ámbitos y actores e involucran a la nación en su totalidad, las segundas tienen como principal protagonista al Estado y las acciones emanadas desde él. Con el fin de evitar confusiones, es fundamental aclarar que la política cultural que se propone analizar en esta investigación es de carácter *estatal*, por tanto cualquier referencia a otros actores, se hará en la medida en que éstos se relacionen con el Estado chileno.

<sup>21</sup> Se ha criticado la consideración del mecenazgo moderno como una política cultural, pues se argumenta que no responde a la demanda ni a las necesidades colectivas. Por lo demás, suele reducirse a la alta cultura, esto es, las 'bellas artes', omitiendo cualquier intento de generar estrategias globales que se orienten a la resolución de problemas relacionados al desarrollo cultural. Frente a estos reparos, García Canclini argumenta que el mecenazgo puede ser considerado un tipo de política cultural, pues ha servido en algunos países para normar las relaciones en el campo simbólico y la distribución de fondos importantes, como también ha establecido criterios, que aunque discrecionales, han orientado líneas prioritarias de crecimiento de algunas manifestaciones artísticas, en desmedro de otras. En N. García Canclini, "Introducción. Políticas culturales...", art. cit., p. 30.

Tabla N°2  
Paradigmas de promoción moderna de la cultura en Latinoamérica, según García Canclini

Paradigmas						
	Mecenazgo liberal	Tradicionalismo patrimonialista	Estatismo populista	Privatización neoconservadora	Democratización cultural	Democracia participativa
<b>Enfoque de desarrollo cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estimular el 'desarrollo espiritual', mediante el apoyo discrecional a la creación y distribución de la alta cultura: literatura, artes plásticas, teatro y ópera</li> <li>. No pretende fijar estrategias globales para resolver los problemas que obstaculizan el desarrollo cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Paradigma esencialista, pues desprecia los criterios históricos para definir 'lo nacional', apoyándose en componentes biológicos al momento de caracterizarlo</li> <li>. Se intenta diluir las contradicciones sociales existentes al interior de la colectividad, apelando a un 'espacio de neutralidad'</li> <li>. Patrimonio folclórico tradicional como eje de la identidad nacional: se usa como espacio no conflictivo: identificación de todas las clases con una versión idealizada del pueblo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Esencialista, en cuanto considera que es el Estado el lugar en donde se aloja, preserva y controla la identidad nacional</li> <li>. El pueblo es pensado como destinatario de la acción del gobierno, que debe subordinarse a los 'intereses de la nación' determinados desde el Estado</li> <li>. Se descalifican los intentos de organización independiente de la sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Reorganizar la cultura bajo las leyes del mercado y buscar el consenso a través de la participación individual en el consumo</li> <li>. Como efecto de esta reestructuración, se restringe el gasto público en programas educativos y culturales, sobre todo si no dan resultados en el corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Acceso igualitario de todos los individuos y grupos al disfrute de los bienes culturales</li> <li>. Extender el conocimiento y consumo culturales a nuevas capas sociales, hasta entonces excluidas</li> <li>. La convicción que guía este accionar es que una mejor difusión de los bienes simbólicos corregirá las desigualdades de acceso a la cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Recoge algunas críticas hechas a la democratización difusionista, con la intención de superarlas</li> <li>. Le otorga mayor relevancia a la participación durante el proceso, que al consumo pasivo de productos simbólicos</li> <li>. Junto con la participación, defiende los contenidos de descentralización y pluralidad, pues considera que en una sociedad no existe una sola cultura legítima, sino varias que interactúan entre sí</li> </ul>
<b>Modo de organización de la relación política-cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Con el apelativo <i>liberal</i>, se busca diferenciar este tipo de mecenazgo con el desarrollado en Europa desde el Renacimiento hasta fines del siglo XIX. Este último, el <i>mecenazgo oficial</i>, se caracterizaba porque los artistas subordinaban su creatividad al plasmar obras poco problemáticas para los dirigentes (reyes, príncipes o papas), a cambio del apoyo estatal materializado en rentas y protección</li> <li>. El mecenazgo liberal precisa menos indicaciones sobre el contenido y estilo de las obras, permitiendo una mayor libertad a los creadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Preservación del patrimonio folclórico rural o urbano, sin considerar las transformaciones experimentadas en el tiempo, ni tampoco las manifestaciones que se apartan de este origen idealizado</li> <li>. Creación de organismos administrativos de carácter nacional y permanente, cuya misión es fomentar y apoyar las actividades de protección del patrimonio histórico y artístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Distribución de los bienes culturales, hasta entonces, restringidos al deleite de las elites, y reivindicación de la cultura popular bajo el control del Estado</li> <li>. Se le reconoce el logro de atenuar la desigualdad, al facilitar el acceso a productos culturales a nuevos sectores sociales</li> <li>. Sin embargo, los cambios son cosméticos y cuantitativos, pues no interfieren ni cuestionan las causas estructurales de la inequidad. Las desigualdades de acceso a la cultura entre clases no son eliminadas, aún cuando se extienda su circulación</li> <li>. No se promociona la experimentación artística ni la crítica intelectual, dada su potencial capacidad de intervenir y redefinir el proyecto nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Corrientes neoconservadoras (impuestas por medio de dictaduras militares o como parte de la continuidad institucional) eliminan áreas estatales y privadas que consideran ineficientes</li> <li>. Política de fuerte inspiración económica, consiste en transferir la iniciativa cultural al mercado simbólico privado, esto es, las empresas, reduciendo drásticamente el apoyo del Estado a la promoción pública de la cultura</li> <li>. Promoción de grandes espectáculos de interés masivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Programa globalizado de distribución y popularización del arte, conocimiento científico y otras formas de 'alta cultura'</li> <li>. Busca descentralizar los servicios culturales con el fin de interesar a nuevos públicos</li> <li>. Al divulgar sólo la 'alta cultura', se convierte en una imposición paternalista de un tipo particular de patrimonio simbólico, definido desde cánones elitistas</li> <li>. Se le objeta el hecho que estimule un distribucionismo que no cambia de manera radical las desiguales formas de producción y consumo de bienes simbólicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Promoción de la participación popular y la organización autogestionada de las actividades culturales y políticas</li> <li>. Estimula todas aquellas culturas que sean representativas de los sujetos que conforman la sociedad</li> <li>. La acción cultural no se reduce a lo estético, sino que es comprendida en un sentido amplio</li> </ul>
<b>Sujetos beneficiados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Creadores y artistas</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>. El pueblo en su conjunto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. La participación social es reemplazada, transformando al ciudadano en consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. La pretensión de elevar el nivel cultural de la población, provoca una ampliación de los destinatarios: ya no son sólo los artistas, sino el conjunto de la sociedad la que debiera verse beneficiada con las decisiones tomadas a nivel central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desarrollo plural de las culturas de todos los grupos en relación con sus propias necesidades</li> </ul>
<b>Principales agentes impulsores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fundaciones culturales (individuales o familiares) y empresas privadas</li> <li>. Forma de promoción que adquiere relevancia en países donde la labor del Estado en materia cultural es débil (la administración le encarga a un hombre de confianza la administración de los fondos, y éste los distribuye según criterios estéticos personales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estados oligárquicos y movimientos nacionalistas de derecha</li> <li>. Sector hegemónico aristocrático</li> <li>. Instituciones culturales tradicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Asociado a regímenes nacionalistas y desarrollistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Empresas privadas nacionales y transnacionales</li> <li>. Sectores tecnocráticos del gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estado e instituciones culturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Partidos progresistas y movimientos populares independientes</li> <li>. Se concibe una responsabilidad compartida entre poderes públicos, individuos y organizaciones que generan cultura</li> </ul>

### *1.1. La tensión entre promoción pública de la cultura y 'dirigismo estatal': el caso del Estado chileno a la luz del paradigma de intervención latinoamericana*

Comúnmente se ha afirmado que el modelo de desarrollo cultural que actualmente impera a nivel global es el de rentabilización o privatización. A esa conclusión llega el PNUD en su informe de Desarrollo Humano de 2002, al señalar que en Chile se evidencia que las nuevas condiciones de la creación cultural están regidas por la lógica de mercado<sup>22</sup>. Sin embargo, García Canclini asevera que "al indicar que hoy la tendencia dominante en las políticas culturales es el desplazamiento de la acción estatal a la producción y apropiación privada de los bienes simbólicos, no queremos decir que los paradigmas anteriores desaparecen"<sup>23</sup>, como tampoco que no puedan combinarse. En efecto, si se hace el ejercicio de evaluar el rol del Estado chileno en cultura a la luz de los esquemas propuestos, es posible distinguir la presencia de varios de los aspectos señalados para los distintos modelos, por lo que sería reduccionista encasillarlo en una de dichas categorías.

En otras palabras, se percibe un híbrido en el papel que actualmente juega la entidad estatal chilena con respecto a la cultura, pues sin desconocer la introducción progresiva de las reglas del mercado, que trata lo simbólico en función de ofertas y demandas artísticas, expresivas y creativas, existe un consenso generalizado de que este tema no puede depender enteramente de la iniciativa privada. Eso al menos es lo que se deduce del estado de la discusión iniciada tras la recuperación de la democracia. Ya a principios de la década de los noventa, Manuel Antonio Garretón alertaba sobre los enormes límites que imponía una política cultural basada exclusivamente en mecanismos de mercado y autorregulación. Su argumento era el siguiente: "dejada la creación individual al criterio mercantil de rentabilidad o a la pura expresión espontánea de demandas y ofertas, la consecuencia será que habrá áreas artístico-culturales subdesarrolladas y sectores sociales siempre marginados del acceso

---

<sup>22</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Desarrollo Humano en Chile 2002. Nosotros los chilenos, un desafío cultural* [on line], Santiago de Chile, 2002, p. 180, disponible en [www.pnud.cl](http://www.pnud.cl), [acceso 08.05.2006].

<sup>23</sup> N. García Canclini, "Introducción. Políticas culturales...", art. cit., p. 45.

a la cultura"<sup>24</sup>. No se trata de anular la presencia del mercado en lo cultural, sino de redefinir su función, en conjunto con la del Estado y el sector creativo de la sociedad. Según Garretón, el Estado debía cumplir por sobre todo, una función clave con respecto a la creación cultural, por lo que era tarea de la entidad política central promoverla, así como también generarle espacios y abrirle oportunidades de desenvolvimiento. Con esto, Garretón estaba reconociendo un carácter de mecenazgo moderno en el actuar del Estado chileno.

En esta misma línea, Enrique Barros, quien por aquellos mismos años se autodeclaraba un firme partidario de la expansión del funcionamiento del mercado en la economía, planteaba sus aprehensiones en relación a lo cultural. Consideraba que el principio de libertad, expresado económicamente en los intercambios privados, no era suficiente para satisfacer todos los bienes deseables en una sociedad, refiriéndose específicamente a los simbólicos, que aunque valiosos, no logran ser óptimamente producidos ni distribuidos<sup>25</sup>. Al igual que Garretón, concluía que la cultura, en tanto bien público, no podía ser plenamente satisfecha por el mercado, puesto que la mayor parte de las veces no existía una demanda que retribuyera su costo<sup>26</sup>.

La intervención del Estado chileno en materia cultural es, por tanto, ampliamente aceptada por diversos sectores de la sociedad, pero ¿de qué tipo de intromisión se trata? ¿Directa o indirecta? ¿Cuál es el grado de injerencia estatal aceptable? ¿Hasta dónde puede intervenir? En suma, ¿qué debe entenderse por campo legítimo de una política cultural venida desde el Estado? Bajo esta perspectiva, es posible distinguir en la literatura una inquietud generalizada acerca del riesgo que implícitamente se corre cuando se admite un papel activo de la organización estatal en la vida cultural de la comunidad. Muchos aluden al peligro del 'dirigismo estatal', entendido como la manipulación de sentido e imposición unilateral de un determinado tipo de manifestación simbólica, definida 'desde arriba' y en función de los

---

<sup>24</sup> Manuel Antonio Garretón, "Cultura política y política cultural" en Manuel Antonio Garretón, Saúl Sosnowski, Bernardo Subercaseaux, *Cultura, autoritarismo y redemocratización*, FCE, 1993, p. 232.

<sup>25</sup> Enrique Barros, "El derecho de la cultura", en *Ibid.*, p. 253.

<sup>26</sup> *Ibid.*, pp. 253-254.



intereses particulares de las altas esferas de poder<sup>27</sup>. Una de las maneras que se ha propuesto para superar este conflicto latente, es el fortalecimiento de poderes alternativos al político, que puedan limitar el campo de acción del Estado en esta materia. En otras palabras, para evitar la posible conformación de una 'cultura oficial' uniforme, que amenace la libertad creadora, es fundamental abrir espacios de participación al conjunto de la sociedad. Lo anterior está en consonancia con la actual tendencia en políticas culturales, esto es, que éstas no pueden 'venir dadas' por un único agente, sino que debe ser un trabajo conjunto realizado por diversos actores, entre los que se cuentan, además del Estado, las asociaciones voluntarias, las entidades gremiales, el mundo de la empresa privada, las organizaciones no gubernamentales, el sector académico, los individuos, entre otros<sup>28</sup>.

Se deduce, por tanto, que el Estado chileno debiese limitarse a promover, incentivar, apoyar y desarrollar las iniciativas culturales emanadas de los diferentes actores sociales, pues "[...] lo que sucede en el orden cultural dentro de una sociedad acontece antes por iniciativa de las personas, así como de las organizaciones que éstas libremente forman, que por una actividad deliberada de parte del Estado [...]"<sup>29</sup>. Lo anterior está en clara concordancia con el paradigma de democracia cultural propuesto por García Canclini, lo que vendría a confirmar el ya mencionado carácter 'mixto' del actual accionar estatal chileno. Como bien señala el autor, este último modelo "[...] procura mejorar las condiciones sociales para desenvolver la creatividad colectiva. Se intenta que los propios sujetos produzcan el arte y la

---

<sup>27</sup> Sobre el 'dirigismo estatal' véase E. Barros, "El derecho...", art. cit., p. 257; R. Bayardo, "Cultura, artes...", art. cit., p. 3; Mario Valle, "Crearán organismo para el desarrollo cultural", en *El Mercurio*, 09.01.1992, Cuerpo A; las opiniones vertidas en 1992 por Juan Enrique Froemmel (entonces, gerente general de Fundación Andes), René Salame (vicerrector académico de la Universidad Mayor), María Maluenda (diputada PPD) y Hernán Rodríguez (director del Museo Histórico Nacional) en el artículo de Mario Valle, "Apoyan creación de consejo para acción cultural" en *El Mercurio*, 10.01.1992, Cuerpo A; A. Cortés, "Políticas culturales...", op. cit., p. 4; OEI, "Apuntes de...", art. cit. pp. 9-11.

<sup>28</sup> OEI, "Apuntes de...", art. cit. pp. 9 y 11; PNUD, *Desarrollo Humano...*, op. cit., p. 291.

<sup>29</sup> *Política cultural del gobierno del presidente de la República señor Ricardo Lagos Escobar* [on line], Santiago, 16.05.2000, p. 3, disponible en [www.culturabiobio.cl](http://www.culturabiobio.cl), [acceso 19.05.2006]. Se debe hacer una aclaración en relación a este documento que data de mayo de 2000. En Chile, tanto la institucionalidad como las principales directrices políticas en materia cultural son más bien tardías, lo cual no significa que no hayan existido iniciativas estatales durante la década pasada (así como tampoco durante la dictadura). De hecho, los primeros fondos fueron creados entre 1992 y 1993, diez años antes de la conformación del CNCA. Sin embargo, los argumentos que se presentan en dicho documento, como en otros surgidos en la 'era de Lagos', sintetizan los principales consensos logrados en materia cultural durante los años noventa. Por lo mismo, es una fuente válida para todo el período democrático.

cultura necesarios para resolver sus problemas y afirmar o renovar su identidad"<sup>30</sup>. De ahí que uno de los rasgos que define este paradigma sea la responsabilidad que comparten los poderes públicos con aquellos sujetos que generan y expresan la cultura, sean individuos, grupos y organizaciones. La función de las autoridades es asegurar ciertas condiciones que permitan "[...] el ejercicio pleno de la libertad de creación, expresión y participación cultural de todos los integrantes de la sociedad [...]"<sup>31</sup>, lo que se traduce en garantizar un adecuado financiamiento público de las iniciativas propuestas por los actores sociales<sup>32</sup>.

A la concepción empresarial de la cultura y el mecenazgo –expresado en el apoyo preponderante a la creación artístico-cultural–, se agrega una orientación democrática de la acción estatal chilena y la búsqueda por ampliar la participación de los distintos actores<sup>33</sup>. Sin embargo, en este punto de la discusión surge un nuevo problema. Si se acepta la idea "[...] que no cabe una intervención del Estado en los contenidos de la cultura [...]"<sup>34</sup>, pues éstos deben ser propuestos por actores sociales, entonces ¿de qué manera puede cumplir la entidad política con su labor de apoyar y facilitar iniciativas surgidas desde la ciudadanía? ¿Cómo permitir la formulación y ejecución de bienes simbólicos generados por la comunidad? Frente a este dilema, muchas organizaciones políticas han optado por la conformación de fondos concursables, pues son considerados la mejor manera de controlar el intervencionismo, burocratismo y discrecionalismo que caracteriza al 'dirigismo estatal'<sup>35</sup>, así como también, un

---

<sup>30</sup> N. García Canclini, "Introducción. Políticas culturales...", art. cit., p. 51.

<sup>31</sup> A. Cortés, "Políticas culturales...", op. cit., p. 69.

<sup>32</sup> R. Zallo, "Políticas culturales..." art. cit., p. 304.

<sup>33</sup> Esta 'superposición de paradigmas' se evidencia en los dos principales documentos sobre Política cultural realizados durante el gobierno de Ricardo Lagos, especialmente en los nueve principios que guían las decisiones estatales culturales, a saber: Autonomía de la sociedad; Papel facilitador del Estado; Libertad de creación; Valoración y respeto de la diversidad; Afirmación y proyección de la identidad; Educación de la sensibilidad; Resguardo, conservación y difusión del patrimonio cultural; Igualdad de acceso al arte, a los bienes culturales y al uso de tecnologías y finalmente, la Descentralización. Véase *Política cultural del...*, art. cit., pp. 3-5; Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, *Chile quiere más cultura. Definiciones de política cultural 2005-2010* [on line], mayo de 2005, pp.12-15, disponible en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl), [acceso 20.05.2006]. Asimismo, no deja de ser interesante la opinión vertida por Jaime Collyer sobre la labor que ha cumplido el Consejo del Libro durante estos años, al señalar que "[...] este organismo funciona más como un humilde mecenas de la creación, que como un promotor de la lectura". Esta apreciación entrega un nuevo antecedente a la discusión sobre el tipo de intervención que se ha promovido en Chile en materia cultural, pues en la idea de superposición de paradigmas, estaría incorporando el primero de ellos, esto es, el mecenazgo. En Consejo Nacional del Libro y la Lectura, *Memoria 1993-2001*, Santiago, 2001, p. 59.

<sup>34</sup> M. A. Garretón, *Estado y política cultural...*, op. cit., p. 2.

<sup>35</sup> M. Valle, "Crearán organismo...", art. cit.

buen mecanismo para canalizar los intereses e inquietudes latentes en el conjunto de la sociedad, con el fin de promoverlos<sup>36</sup>.

Enrique Barros resume estas ideas en la siguiente definición de la labor de la entidad pública en materia cultural: "además de la tarea estrictamente legislativa, al Estado corresponden tareas de coordinación e información, por un lado; de asignación de los recursos presupuestarios concursables, por otro; y sólo residualmente la gestión directa; por ejemplo, en materias de patrimonio cultural"<sup>37</sup>. Por su parte, Manuel A. Garretón, quien en su calidad de asesor del Ministerio de Educación en materias culturales durante 1992 fue uno de los principales ideólogos de la actual institucionalidad política cultural chilena, señalaba por esos años en relación a la tarea estatal de financiar la cultura que "[...] no parece haber mejor sistema que contar con un Fondo general que se distribuye por áreas y que se asigna por concursos abiertos y por medio de licitaciones cuando se trata de implementar una determinada política o línea de trabajo"<sup>38</sup>. Lo anterior se debe a que la principal ventaja de dicho mecanismo de asignación concursable, es que "el Estado subsidia por su intermedio la producción y el desarrollo cultural, con recursos presupuestarios que son necesariamente restringidos, pero, al mismo tiempo, el bien público no es promovido mediante acción directa, sino mediante una convocatoria amplia de los artistas e intelectuales para que presenten sus proyectos"<sup>39</sup>.

## *1.2. Riesgos asociados a la modalidad de fondos concursables*

Aún cuando los fondos concursables generan beneficios en términos de superación o alivio de la tensión entre promoción pública de la cultura y 'dirigismo estatal', lo cierto es que también presenta dificultades que deben ser constatadas. La primera de ellas es que la

---

<sup>36</sup> Rubens Bayardo, "Financiamiento público de la cultura" [on line], s/f, disponible en [www.iberformat.org](http://www.iberformat.org), [acceso 20.05.2006].

<sup>37</sup> E. Barros, "El derecho...", art. cit., pp. 256-257.

<sup>38</sup> M. A. Garretón, *Estado y política cultural...*, op. cit., p. 20.

<sup>39</sup> E. Barros, "El derecho...", art. cit., p. 258. Hay que reiterar que en Chile, los recursos públicos no sólo se distribuyen mediante fondos concursables, sino que también se destinan para rescatar y preservar el patrimonio cultural por medio de la Dibam; se transfieren fondos públicos al sector privado y se realizan estímulos tributarios mediados por la ley de Donaciones culturales. Ver A. Navarro, *Cultura...*, op. cit., pp. 204-207.

búsqueda de imparcialidad por parte del Estado no es en ningún caso absoluta. Por el contrario, este mecanismo de decisión financiera en cultura puede perfectamente derivar en una nueva especie de 'dirigismo estatal'. Existe el riesgo "[...] que los administradores del Fondo se constituyan en una especie de árbitros de facto de la actividad cultural. Por eso, hay que tener especial cuidado que la forma como se asignen los recursos no transforme a los funcionarios de un servicio gubernamental en manipuladores de la cultura chilena"<sup>40</sup>. No se debe olvidar que el apoyo a proyectos mediante fondos concursables es selectivo y es en ese plano donde surgen las dudas acerca de las variables y los indicadores que se utilizan al elegir ciertas propuestas, en desmedro de otras. De forma bastante general, Barros señalaba la importancia de que la evaluación ex-ante y selección de los proyectos fuese "[...] de acuerdo a criterios lo más inobjetable que sea posible [...]"<sup>41</sup>.

Esta problemática ha estado presente a lo largo de toda la historia de los fondos. Basta con recordar la encendida polémica generada a propósito del financiamiento por parte de Fondart de la obra de teatro *Prat*, en octubre de 2002. Dado el contenido de la obra<sup>42</sup>, se reabrió el debate público acerca de los peligros que plantea la intervención del Estado en el fomento de la cultura. El gran temor seguía siendo la creación de una especie de 'cultura oficial', determinada por criterios discrecionales o sesgos político-partidistas al momento de asignar los recursos públicos<sup>43</sup>. Interesante es la opinión vertida por el escritor Armando Uribe,

---

<sup>40</sup> E. Barros, "El derecho...", art. cit., p. 257.

<sup>41</sup> *Ibid.*, p. 258.

<sup>42</sup> Primer montaje de Manuela Infante, que mostraba a Arturo Prat como un borracho y ponía en duda la heterosexualidad del héroe patrio. El contenido de la obra provocó la ira de sectores ultra conservadores y castrenses, que derivó en una queja hacia el gobierno por financiar dicho proyecto, provocando finalmente la renuncia de Nivia Palma, coordinadora nacional de Fondart por más de nueve años. Véase "Fondart, Estado y cultura" en *El Mercurio*, 07.11.2002, Cuerpo A; Equipo Cultura, "Llegaron las monedas" en *La Nación Domingo*, semana 11.06.2006-17.06.2006, p. 52.

<sup>43</sup> La obra *Prat* es uno de los tantos episodios polémicos en la historia de Fondart. Otros bastante emblemáticos han sido la postal *El libertador Simón Bolívar* de Juan Domingo Dávila (1994), que retrataba al héroe venezolano con un traje militar abierto y mostrando senos de mujer, caderas femeninas y con el dedo medio de su mano izquierda levantado, en un gesto catalogado de obsceno por algunos sectores nacionales y extranjeros; *Jugueras con peces*, de Marco Evaristi (2000), que consistía en la instalación de licuadoras con peces en su interior y que el público asistente al Museo de Bellas Artes podía accionar; *La casa de vidrio*, emplazada en pleno centro de Santiago por los arquitectos Arturo Torres y Jorge Cristo (2000), era una representación artística que consistía en una casa transparente en la que una actriz llevaba su vida cotidiana a la vista de los transeúntes; y *Óleo sobre perros* de Antonio Becerro (2002), quien expuso su galería de perros muertos y tatuados en el Cine Arte Alameda. Véase "Objeciones a Fondart" en *El Mercurio*, 22.08.1994, Cuerpo A, Editorial; Pamela Aravena, "Juan Domingo Dávila: historia de una pintura irreverente" en *El Mercurio*, 28.08.1994, Cuerpo D; E. Cultura, "Llegaron las..." art. cit., p. 52.

quien consideraba que "el concepto de arte que ha demostrado Fondart corresponde no a lo popular, sino a lo 'pop', que viene como criterio del influjo cultural de Estados Unidos en Chile, y el resultado local ha sido la vulgaridad"<sup>44</sup>. Este tipo de juicios deja en evidencia un hecho relevante, y es que finalmente, toda acción estatal en el ámbito de la cultura podría ser acusada de contener algo de 'dirigismo' y generar cierto grado de polémica<sup>45</sup>.

Los cuestionamientos surgidos en el mundo del arte pueden ser perfectamente extrapolados al ámbito que interesa a este estudio. En este punto, surgen preguntas en torno al proceso de selección practicado por el Fondo del Libro y la Lectura. Por ejemplo, al momento de elegir los proyectos, ¿qué precauciones se toman con el fin de objetivar en lo posible el proceso de selección? ¿Cuáles son los criterios considerados al momento de evaluar a los concursantes? ¿Quiénes son los encargados de evaluar las propuestas?

Un segundo riesgo es la posibilidad de captura de los fondos públicos por parte de algunos grupos de las elites intelectuales y artísticas. En efecto, estos programas de financiamiento cultural pueden ser, al igual que todo instrumento de fomento, presa fácil de clientelas reducidas que sobreviven año tras año accediendo a los mismos beneficios<sup>46</sup>. Los fondos en cultura están expuestos a presiones político-partidarias, gremiales y prácticas clientelares, especialmente en sus respectivos procesos de selección de proyectos, lo que puede llevar a situaciones de corrupción. No obstante, este problema es de difícil solución, pues pese a que se han propuesto diferentes maneras para combatir estas conductas y evitar escenarios de esta naturaleza, como lo son transparentar las reglas de asignación de recursos y fortalecer el rigor técnico en el proceso de toma de decisiones<sup>47</sup>, lo cierto es que dichas medidas favorecen más bien a las elites o aquellos grupos que presentan mayor preparación al momento de tener que formular proyectos. Por lo demás, si se establece el criterio de no

---

<sup>44</sup> "Fondart, Estado...", art. cit.

<sup>45</sup> Más aún, refleja una tensión irreconciliable sobre la que se funda el Estado y es que éste, por definición, aún cuando abogue por la autonomía y la libertad, finalmente actúa conforme a una lógica de administración, cálculo y planificación, dado que su principal propósito es 'gobernar'. Por tanto, todo Estado, ya sea liberal, conservador o republicano, aspirará a ejercer una dominación y control, expresado en un 'dirigismo' en sentido amplio.

<sup>46</sup> Alejandro Foxley, "Más mercado o más Estado para América Latina" en *Seminario BID. Nuevas fronteras de la reforma del Estado*, Lima, marzo de 2004, p. 16.

<sup>47</sup> Dagmar Raczyński, "Estrategias frente a la pobreza: compensación, gasto social y desarrollo" en *Pretextos 9. Políticas sociales en América Latina*, Lima, DESCO, 1996, p. 86.

favorecer reiteradamente a las mismas personas, muchas iniciativas exitosas corren el riesgo de quedar discontinuadas en el tiempo, por falta de financiamiento.

Una tercera consecuencia no deseada de esta modalidad guarda relación con el alcance de las iniciativas financiadas por medio de dichos mecanismos. En otras palabras, tras este fomento cultural propiciado por el Estado subyace una lógica de corto plazo. Las políticas sociales suelen concebir los fondos concursables como mecanismos de financiamiento a proyectos pequeños y de corta duración, lo cual dificulta la acumulación de experiencia valiosa, capaz de enriquecer la política pública en su conjunto<sup>48</sup>. De ahí que muchas veces se dude del impacto efectivo de este tipo de iniciativas en la mejora de las condiciones de vida de la población, dada la posible ausencia de continuidad en las estrategias implementadas o la inexistencia de acciones coordinadas. De ahí que, para revertir esta situación, "[...] se requiere de proyectos de más larga duración y secuencias de proyectos encadenados entre sí"<sup>49</sup>.

En el ámbito específico de las políticas culturales, la preocupación por la continuidad o no de las acciones implementadas también ha estado presente. La siguiente cita resume los principales dilemas que surgen al momento de reflexionar sobre la función del Estado en lo cultural: "[...] si se trata de una política asistencial o de inversión; si se va a financiar la oferta o si se prefiere subsidiar la demanda; si se trata de una política de coyuntura o un plan a largo plazo; si se va a intervenir en cultura erudita o en cultura contemporánea; si se va a crear cultura o articular iniciativas sociales, o ambas"<sup>50</sup>. En un tono similar, el antropólogo uruguayo Rubens Bayardo distingue entre acciones y políticas culturales. En palabras del autor, "otra cuestión a considerar es la relación entre política y acciones. Una acción cultural puede consistir en organizar un concierto en una sala, colgar una muestra de pintura en un museo, lo cual no necesariamente requiere estar inscrito en una política, puede ser algo

---

<sup>48</sup> *Ibíd.*, p. 87.

<sup>49</sup> *Ibíd.*

<sup>50</sup> Fernando Errandonea, "Políticas culturales, gestión estratégica y evaluación. Tres adanes y una Eva/Plan Piloto" en *¿Qué pasa con la cultura?*, Montevideo, Ministerio de Educación y Cultura, 1997, p. 65. Citado por Hugo Achugar, "La incomprensibilidad del ser económico, o acerca de la cultura, valor y trabajo en América Latina" en Néstor García Canclini y Carlos Moneta (coords.), *Las industrias culturales en la integración latinoamericana*, Argentina, Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1999, p. 320.

puntual y absolutamente independiente. En cambio si hablamos en términos de políticas culturales pensamos que hay un diagnóstico previo de la situación, una toma de decisiones acerca de qué rumbo seguir, la definición de determinados objetivos a alcanzar, un plan de acción para lograr alcanzar esos objetivos, una serie de criterios para monitorear y evaluar esas acciones, adecuando su curso. Es decir, que una política cultural puede reunir un conjunto de acciones, coordinadas y puestas en función de unos objetivos comunes, pero evidentemente no es lo mismo una política cultural que una acción cultural"<sup>51</sup>.

La problemática planteada es crucial, pues incide en la calidad de la acción que el Estado estaría ejecutando mediante la asignación de recursos vía concurso, vale decir, si consiste en apoyar una mera acción o si es una inversión proyectada a cumplir la política cultural de forma sostenida. Un concepto estrechamente ligado a esta disyuntiva entre estrategia de largo alcance u horizonte más bien coyuntural es el de *cadena de valor* en las acciones culturales. Este término hace referencia a la existencia de escalones concretos en el proceso de elaboración de bienes simbólicos, que en conjunto dan forma a un *circuito cultural* compuesto por diversas fases: creación; producción o edición (y reproducción); difusión; circulación (distribución) y consumo de los bienes y servicios culturales<sup>52</sup>. Por tanto, con el fin de alcanzar un accionar eficiente en materia cultural, actualmente se considera necesario tener a la vista el ciclo completo de producción, que puede ser financiado conjuntamente por el sector público y el mundo privado<sup>53</sup>.

Pese a la falta de información estadística –que eventualmente permitiría evaluar la efectividad de los fondos concursables en la concreción de circuitos culturales– se reconoce ampliamente la labor que estos instrumentos han cumplido en las etapas de creación y producción artístico-cultural, no así en la de distribución. Significativo en esta línea es un estudio sobre políticas culturales aplicado a trece países pertenecientes al Consejo de Europa, mediante el cual se constató “[...] que el ‘centro de gravedad’ de esta intervención era el

---

<sup>51</sup> R. Bayardo, "Financiamiento público...", art. cit., p. 2.

<sup>52</sup> José Joaquín Brunner, *América Latina: cultura y modernidad*, México, Grijalbo, 1992. E. Bustamante "Introducción...", art. cit., p. 25; Rubens Bayardo, "Financiamiento público...", art. cit. p. 6.

<sup>53</sup> María Eliana Arntz, "Aporte de los fondos estatales a las industrias culturales" en E. Carrasco (edit.), *Industrias culturales...*, op. cit., p. 123.

estadio de la producción, mientras que resultaba escasamente practicada en la promoción o la transmisión de esos productos"<sup>54</sup>. Para el caso específico de Chile, se ha señalado que durante la década de los noventa, el acento de los diversos concursos públicos estuvo puesto en apoyar la creación artística, en detrimento de otras áreas indispensables, como la distribución, formación de audiencias y comercialización, las cuales fueron medianamente descuidadas<sup>55</sup>. En esta misma línea reflexiva, el CNCA ha reconocido que "hasta ahora, nuestro esfuerzo cultural se ha concentrado básicamente en el apoyo a la creación artística y, en menor medida, en la difusión del arte. A través de fondos concursables se ha buscado incentivar la calidad y dar a los artistas la posibilidad de realizar sus proyectos"<sup>56</sup>.

A partir de lo expuesto, surgen diversas preguntas. La primera de ellas es si los fondos concursables destinados específicamente a fomentar la creación artística, se encargan de financiar acciones aisladas o más bien persiguen una política cultural, que en términos concretos consiste en cerciorarse que la cadena de valor quede cubierta y no estancada en la etapa inicial de producción. La segunda versa sobre la capacidad desarrollada por los diversos fondos sectoriales para distinguir experiencias exitosas entre los proyectos seleccionados, con el fin de evitar que la corta duración del financiamiento, provoque el término de una iniciativa de mayor incidencia y proyección temporal. Ambas interrogantes pueden ser abordadas mediante un análisis del tipo de proyectos que son financiados por medio de los fondos y de la calidad de los mecanismos de seguimiento con los que cuentan dichos instrumentos de fomento.

Asimismo, las preguntas esbozadas plantean otro problema no menor, relacionado a la calidad de la información que el propio Estado, o mejor dicho los fondos sectoriales, son capaces de generar respecto a los proyectos artístico-culturales que seleccionan anualmente por medio de concurso. La llamada *economía de los mercados incompletos e información imperfecta* ha abordado bajo el enfoque principal-agente, los problemas a los que se ve

---

<sup>54</sup> E. Bustamante "Introducción...", art. cit., p. 36.

<sup>55</sup> M. E. Arntz, "Aporte de...", art. cit., p. 123. Esta visión respecto al énfasis puesto en la creación, es ampliamente compartida a nivel de gobierno. La actual Ministra de Cultura Paulina Urrutia, se refirió a este problema en términos similares. Véase "Sor Paulina, ruega por nosotros los artistas" en *El Mercurio*, 12.03.2006, cuerpo E, p. 3.

<sup>56</sup> CNCA, *Chile quiere...*, op. cit., p. 5.



enfrentado el sector público al momento de intervenir en determinados mercados. En términos generales, supone que nada garantiza que la intervención del Estado será efectivamente benéfica, pues opera en condiciones de información limitada y sujeto a presiones de intereses especiales<sup>57</sup>. De manera más específica, sostiene que cuando faltan algunos mercados y los individuos privados tienen acceso a diferente información, las relaciones entre las diferentes clases de actores toman la forma de interacciones entre 'agentes' y 'principales', atados por contratos implícitos y explícitos. La teoría señala que en condiciones de información imperfecta, el 'agente' sabe cosas que el 'principal' ignora y tiene comportamientos que este último no observa directamente. Además, el 'agente' conoce sus propias motivaciones y tiene un conocimiento privilegiado de sus propias capacidades<sup>58</sup>.

En términos genéricos, la dificultad es la siguiente: ¿cómo inducir al 'agente' para actuar en interés del 'principal'?<sup>59</sup> El problema radica en la capacidad de los procedimientos diseñados para estimular a los actores individuales –sean 'agentes' económicos, políticos o burócratas– a conducirse de manera colectivamente benéfica<sup>60</sup>. La solución que se propone a este dilema es que el 'principal' cuente con mecanismos que hagan que al 'agente' le convenga, en su propio interés, ejecutar las acciones que también le convienen a él. Mecanismos que evitarían que el funcionamiento de un determinado proceso dependiese exclusivamente de la buena voluntad de las personas<sup>61</sup>.

La literatura ha identificado relaciones diversas y diferenciadas entre clases particulares de 'agentes' y 'principales'<sup>62</sup>. En los términos de este estudio, interesa la que se produce entre burócratas y 'agentes' privados-ciudadanos, por ser la que más se acerca a las

---

<sup>57</sup> Adam Przeworski, "Sobre el diseño del Estado. Un enfoque agencia-principal" en *El Economista Mexicano*, Nueva Época, vol. 1, No. 3, abril-junio, 1997, pp. 113 y 115.

<sup>58</sup> *Ibid.*, p. 120.

<sup>59</sup> *Ibidem.*

<sup>60</sup> *Ibid.*, p. 119.

<sup>61</sup> *Ibid.*, p. 115. El proceso conocido como *Reforma del Estado* se construye sobre la base de estos razonamientos. Considera que el desempeño del gobierno depende de una apropiada estructuración de las relaciones agente-principal, por medio de diseños capaces de regular las vinculaciones entre el Estado y los ciudadanos. De ahí que la reforma consista en equipar al sector público con instrumentos adecuados para realizar una intervención efectiva y crear incentivos para que los diversos agentes actúen de acuerdo con el interés público o promuevan el bienestar general. Véase *Ibid.*, pp. 113, 115, 120 y 132.

<sup>62</sup> Véase *Ibid.*, pp. 120-121.

relaciones identificadas entre funcionarios del fondo y responsables de los proyectos beneficiados. En efecto, el funcionamiento del Fondo del Libro y la Lectura, en su línea de concurso público, presenta algunos de los problemas de agencia señalados y, por tanto, requieren de un modelo bilateral que permita analizar las vinculaciones que se generan entre los actores involucrados. En el caso específico de los fondos concursables, las dificultades a las que se ven enfrentados los profesionales a cargo pueden ser resumidas en las siguientes preguntas: ¿cómo remediar los problemas de información y observación de los proyectos seleccionados? ¿De qué forma se puede obtener información fidedigna sobre la ejecución de los proyectos seleccionados? ¿De qué manera practicar una intervención capaz de ejercer cierto control sobre la manera en que se están logrando los objetivos propuestos por un determinado proyecto? ¿Qué mecanismo puede utilizar la gerencia para llevar a cabo un proceso de seguimiento y supervisión adecuado? ¿Cómo garantizar un accionar de los beneficiados basado en procedimientos que vincule las decisiones de ejecución con la intención original? ¿Cómo se puede generar información que demuestre empíricamente los casos en que la gerencia ha sido engañada, a fin de imponer sanciones?

Una alternativa para contestar estas interrogantes, es recurrir a la *nueva teoría económica política o de la organización*. Bajo el supuesto de información asimétrica y problemas de agencia, este enfoque considera que la clave para mejorar el desempeño del gobierno está en abordar los problemas de control jerárquico. Argumenta que una posibilidad para disminuir el poder discrecional de los 'agentes' y controlar su conducta, es que el gobierno invierta en sistemas de inspección y vigilancia<sup>63</sup>. Más específicamente, los modelos basados en la nueva teoría económica distinguen entre control *ex-ante* y *ex-post*. Afirma que el 'principal' puede ejercer un control *ex-ante* al establecer objetivos, estructuras y sistemas que promuevan, desde el comienzo, el cumplimiento de lo planificado por los 'agentes'. Dicho de otro modo, recalca la importancia de tomar decisiones estratégicas en temas referentes a organización, diseño institucional y procedimientos administrativos de la burocracia ejecutiva, pues determina el tipo de relación que ésta genera con sus 'agentes'<sup>64</sup>. Existe también un tipo

---

<sup>63</sup> *Ibid.*, p. 140. La otra alternativa es comprometerse en el diseño de un sistema de incentivos.

<sup>64</sup> Terry M. Moe, "La teoría positiva de la burocracia pública" en Sebastián M. Saiegh y Mariano Tomassi (comps.), *La nueva economía política: racionalidad e instituciones*, Buenos Aires, Eudeba, 1998, p. 219.

de control *ex-post*, que consiste en monitorear, recompensar y sancionar en caso que lo amerite, a los 'agentes' durante el desarrollo del proceso<sup>65</sup>. Hace referencia a la instauración de procedimientos que fueren a los 'agentes' a abrir sus procesos internos para revelar información y justificar los cursos de acción tomados<sup>66</sup>. Asimismo, frente al problema que enfrenta el 'principal' acerca de la imposibilidad de observar directamente ciertas acciones del 'agente', son posibles de inferir mediante la medición del impacto generado por los productos finales, evaluado sobre la base de objetivos y resultados esperados claros<sup>67</sup>.

Los modelos descritos sirven para analizar el comportamiento del Fondo del Libro y la Lectura hacia los proyectos que son financiados con recursos públicos. El fondo se convierte en un 'principal', que espera que los 'agentes' beneficiados cumplan con su voluntad, lo que concretamente se traduce en el cumplimiento íntegro del proyecto propuesto. En suma, el 'principal' busca la fiel implementación de los proyectos, el logro de los objetivos y metas propuestas. Sin embargo, bajo el supuesto de información asimétrica, se ve enfrentado a problemas de control que interfieren la labor de sus administradores, burócratas o profesionales. Como se ha mencionado, una manera de evitar comportamientos contrarios al interés general por parte de los 'agentes' es el monitoreo de su conducta, incentivando la ejecución total de los proyectos y sancionando el incumplimiento o desvío del rumbo original. Para esto, existen diversos mecanismos, como lo son la elaboración de informes, rendiciones de cuentas, citaciones, visitas en terreno, cancelación de contratos en caso de fraude, etc., con los cuales se puede vigilar que el 'agente' beneficiado tenga los incentivos necesarios para acatar o conducirse en función del interés general.

Sin embargo, es posible que en la práctica, el fondo se vea enfrentado a dificultades para evaluar la ejecución de los proyectos beneficiados. Dado que la evaluación es costosa, el fondo, como cualquier burocracia, tiene pocos incentivos y recursos para llevar a cabo un control efectivo. La literatura ha constatado que "[...] las burocracias públicas tienden a

---

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 221. La idea es que, mediante este tipo de control, "los agentes privados deben beneficiarse al actuar de acuerdo al interés público y deben sufrir cuando no lo hacen así [...]". En A. Przeworski, "Sobre el...", art. cit., p. 121.

<sup>66</sup> T. M. Moe, "La teoría...", art. cit., p. 223; A. Przeworski, "Sobre el...", art. cit., p. 139.

<sup>67</sup> A. Przeworski, "Sobre el...", art. cit., p. 120.

actuar más conforme a las reglas, que en respuesta a incentivos [...] Este estilo administrativo se denomina [...] 'patrulla policiaca' por McCubbins y Schwartz. Consiste en un control prioritario de procesos, en oposición a un control posterior de resultados"<sup>68</sup>. Por tanto, tomando en cuenta esta aseveración, habría que preguntarse por el tipo de control establecido originalmente en el diseño institucional del fondo, así como por el grado de rigurosidad con que han operado en la práctica. En esta línea, también interesa corroborar la preeminencia que ha tenido el control sobre la ejecución y eficiencia del gasto, en detrimento de otros mecanismos de seguimiento<sup>69</sup>. Asimismo, una vez que se hayan identificado los principales dispositivos de seguimiento, se debe corroborar si éstos funcionan permanentemente o se activan sólo en la medida que suenan las 'alarmas de incendio' ante un hecho de especial gravedad.

Otro ejercicio interesante es examinar las distintas etapas que componen el concurso de proyectos del Fondo del Libro y la Lectura a la luz de los conceptos aportados por la nueva economía política. En esta perspectiva, resulta fundamental analizar el grado de importancia que el fondo ha concedido al proceso de selección de proyectos y ver en qué medida se explica por la convicción de alcanzar mayor efectividad en la ejecución mediante un riguroso control *ex-ante*. Asimismo, es necesario evaluar el peso y relevancia dado a los dispositivos de monitoreo en el diseño original del programa (control *ex-post*). En otras palabras, ¿los esfuerzos del fondo están puestos en fortalecer la selección o el seguimiento y evaluación de proyectos? En caso que la respuesta sea la selección, ¿puede explicarse esta preferencia bajo la lógica de asegurar *ex-ante* una probabilidad medianamente alta de proyectos de buena calidad? Si es así, ¿este razonamiento es suficiente para garantizar, al final del proceso, ejecuciones efectivas? En suma, es necesario analizar el énfasis que el fondo ha puesto en ambos mecanismos de control.

---

<sup>68</sup> A. Przeworski, "Sobre el...", art. cit., p. 128.

<sup>69</sup> En un estudio sobre programas sociales latinoamericanos, se detectó que las modalidades de seguimiento y evaluación de resultados era apenas incipiente. En general, el seguimiento se limitaba al control contable y financiero. En D. Raczynski, "Estrategias...", art. cit., p. 81.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL FONDO NACIONAL DE FOMENTO DEL LIBRO Y LA LECTURA

La implementación de concursos de proyectos en el ámbito cultural ha sido una práctica estatal bastante extendida durante la última década. Ya a principios de los noventa, fue posible observar en Latinoamérica "[...] algunas creaciones institucionales de fondos específicos para la cultura, tendencia esta de carácter universal"<sup>70</sup>, de la cual Chile no se mantuvo ajeno. En efecto, los diversos fondos creados entre 1992 y 2005, son considerados las principales fuentes de financiamiento cultural que existen a nivel nacional<sup>71</sup>.

La estructura de fondos concursables en Chile se ha ido construyendo de manera gradual y progresiva<sup>72</sup>, respondiendo a una lógica de actuación sectorial, esto es, sobre campos específicos y acotados del quehacer cultural<sup>73</sup>. A la creación de Fondart en 1992, se sumó en julio del año siguiente, el Consejo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura con su respectivo fondo<sup>74</sup>, acción con la cual se buscaba revertir la alarmante situación en la que se encontraba el libro y el comportamiento lector de los chilenos durante la década de los ochenta y principios de los noventa. Una encuesta a escala nacional realizada en 1993 por la Cámara Chilena del Libro concluyó que el 43% de los entrevistados no leía habitualmente; que sólo el 8% de la población había comprado un libro en los últimos tres meses y que casi el 25% de los hogares no poseía un solo libro. A su vez, en más del 27% de los hogares que había libros, éstos no superaban los 20, y el 11% de quienes se reconocían como lectores habituales (25,3%), no lo habían hecho durante ese año<sup>75</sup>. Por su parte, el diagnóstico que se hacía de la industria editorial no era mucho más alentador. Ciertos informes revelaban el estado de desamparo y postergación en que se encontraba, con incentivos mínimos a los agentes dedicados a la actividad impresora<sup>76</sup>. Esta atrofia de la industria editorial estaba

---

<sup>70</sup> E. Harvey, *Políticas culturales...*, op. cit., p. 60.

<sup>71</sup> CNCA, *Memoria 2005...*, op. cit., p. 43.

<sup>72</sup> M. E. Arntz, "Aporte de...", art. cit., p. 119.

<sup>73</sup> PNUD, *Nosotros los...*, op. cit., p. 181.

<sup>74</sup> Desde una perspectiva histórica, el orden ha sido el siguiente: Fondart (1992); Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura (1993); Fondo para el Fomento de la Música Nacional (2004) y Fondo de Fomento Audiovisual (2005). En M. E. Arntz, "Aporte de...", art. cit., p. 120.

<sup>75</sup> C. Nacional del Libro y la Lectura, *Memoria...*, op. cit., pp. 15-16 y 41. La muestra de esta encuesta fue de 4.441.241 personas, mayores de 15 años y se aplicó en Santiago, Valparaíso y Concepción.

<sup>76</sup> Véase *Ibid.*, pp. 22-23.

fuertemente asociada con la pérdida de valor social que había experimentado el libro durante la dictadura y con el hecho que la lectura no estaba dentro de las preferencias de los chilenos.

## 2.1. Objetivos y acciones

El Fondo del Libro y la Lectura nace, por tanto, como resultado de una necesidad histórica de estimular el desarrollo de la creación literaria, fomentar hábitos de lectura entre los chilenos y promocionar la industria editorial, actividades que presentaban un importante rezago hacia comienzos de los noventa<sup>77</sup>. Conformado a partir de la ley 19.227, este fondo de recursos refleja la voluntad política por impulsar el sector y aportar en la tarea de revertir este panorama. Por medio de esta herramienta de fomento, el Estado chileno reconocía en el libro y la creación literaria “[...] instrumentos eficaces e indispensables para el incremento y la transmisión de la cultura, el desarrollo de la identidad nacional y la formación de la juventud”<sup>78</sup>. En efecto, se argumentaba que “[...] su existencia no sólo se traduce en asignar fondos y desarrollar programas de mejoramiento, sino que con esta medida el Estado protege la creación literaria y reconoce en ella una herramienta fundamental de la cultura”<sup>79</sup>. En términos concretos, el acuerdo contemplaba la creación de un fondo de recursos, equivalente a la suma recaudada por el IVA a los libros<sup>80</sup>.

La ley constitutiva del Consejo es esencial para entender el funcionamiento del fondo, pues pese a que de ella no se desprenden metas claras<sup>81</sup>, sí se logran distinguir las principales actividades que pueden ser eventualmente apoyadas y financiadas por dicho instrumento. En términos generales, los recursos del fondo están orientados en favorecer toda idea o proyecto

---

<sup>77</sup> Dirección de Presupuesto (Dipres), “Informe final de evaluación. Programa Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura”, agosto 1998, Formato B, p. 1; “Reglamento del Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura”, decreto N° 587, Santiago, 30.08.1993, en Red de Información del Convenio Andrés Bello (RICAB), *Legislación cultural de los países del Convenio Andrés Bello (CAB)*, Santafé de Bogotá, 2000, p. 216.

<sup>78</sup> Ley N° 19.227, “Crea el Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura”, publicada en *Diario Oficial*, N° 34.611, 10.07.1993, artículo 1°.

<sup>79</sup> C. Nacional del Libro y la Lectura, *Memoria...*, op. cit., p. 45.

<sup>80</sup> *Ibid.*, pp. 24 y 40.

<sup>81</sup> Dipres, “Informe final ...”, op. cit., Formato C, p. 5. A juicio del panel que realizó esta evaluación en 1998, el programa *Fondo del Libro y la Lectura* no se estructuró en función de metas, sino que sólo se planteó un gran propósito genérico: que los chilenos ‘lean más’.

que busque devolverle al libro su valor social y colaborar en la toma de conciencia acerca de la insustituible función cultural que cumple. De ahí que entre las preocupaciones fundamentales estén: facilitar el acceso a los libros mediante una mejora en la dotación de bibliotecas públicas y centros de lectura; apoyar iniciativas de fomento lector; estimular la creación y difusión de obras literarias de autores nacionales; financiar ediciones de autores chilenos o de valor patrimonial y, por último, capacitar profesionales vinculados al área (ver anexo 4, tabla N°8). En síntesis, "crear las condiciones para asegurar el más amplio acceso al libro y la lectura, integrando en este esfuerzo a todos los actores relevantes, así como al conjunto de la comunidad"<sup>82</sup>.

## 2.2. Aspectos administrativos y actores relevantes

Los recursos del fondo son administrados por el Consejo Nacional del Libro y la Lectura. Su composición responde al anhelo de conformar un órgano mixto, integrado por funcionarios del sector público y representantes de diversas entidades, a fin de asegurar la participación de la sociedad civil. Las entidades representadas en el Consejo son: el CNCA, la presidencia de la República, el Ministerio de Educación (Mineduc), la Cámara Chilena del Libro, el Colegio de Profesores de Chile, la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (Dibam), la Sociedad de Escritores de Chile, el Consejo de Rectores de las Universidades de Chile y el Colegio de Bibliotecarios (ver anexo 4, tabla N°9)<sup>83</sup>.

Los miembros del Consejo son los que dictan las políticas. Para ejecutar los acuerdos tomados por dicha entidad colegiada, existe la secretaría ejecutiva que, aunque depende administrativamente del CNCA, responde al Consejo del Libro. Por tanto, el Consejo

---

<sup>82</sup> C. Nacional del Libro y la Lectura, *Política nacional...*, op. cit., p. 32.

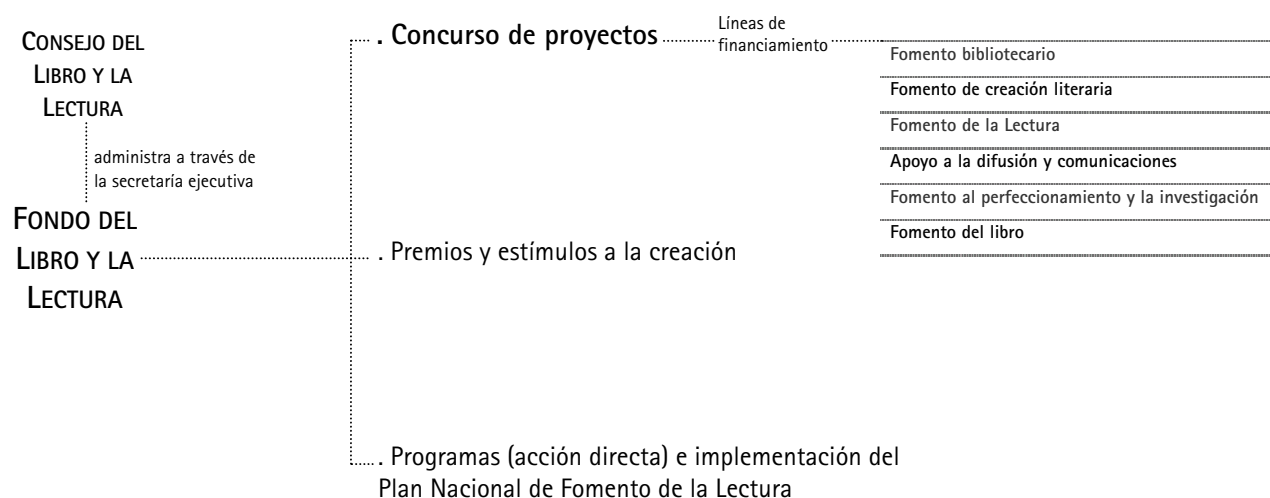
<sup>83</sup> Ley N° 19.227, "Crea el..." artículo 5°; (modificada por Ley N° 19.981, "Crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes" (Fondart), publicada en *Diario Oficial*, N° 37.642, 23.08.2003). Antes de la creación del CNCA en 2003, el Consejo del Libro y la Lectura dependía de la División de Cultura del Ministerio de Educación y, por tanto, estaba presidido por el Ministro de Educación o su representante. Luego de esa fecha, el Consejo pasó a ser presidido por el Ministro Presidente del CNCA. En contrapartida, se agregó un nuevo integrante, representante del Ministerio de Educación. Sobre estos cambios, véase la citada Ley N° 19.891.

administra el fondo a través de esta agencia administrativa que, como su mismo nombre lo indica, solamente se encarga de ejecutar sus decisiones<sup>84</sup>.

### 2.3. Esferas de acción y líneas de financiamiento

A fin de implementar la ley y destinar los recursos que el Estado le asigna anualmente al fondo, se distinguen tres tipos de acciones. La primera es el concurso de proyectos, objeto de estudio de esta investigación. La segunda son otros estímulos a la creación, que corresponden a concursos de premios y, por último, el Consejo del Libro regula la implementación del Plan Nacional del Fomento de la Lectura, que reúne acciones directas y programas (ver figura N°2).

Figura N°2  
Líneas de acción del Consejo Nacional del Libro y la Lectura (2007)



Fuente: Elaboración Propia a partir de Montealegre y Ramos<sup>85</sup>

<sup>84</sup> Entrevista a Jorge Montealegre 28.07.2006, actual secretario ejecutivo del Consejo del Libro y la Lectura; Entrevista a Enrique Ramos, 03.04.2007, actual coordinador del Plan nacional del libro y la lectura.

<sup>85</sup> Esquema elaborado a partir de entrevistas a J. Montealegre y E. Ramos.



En 1993 se implementaron seis líneas de financiamiento en el concurso nacional de proyectos de fomento del libro y la lectura. Sin embargo, desde ese año hasta 2007, estas líneas han experimentado sucesivos cambios. Una de las originales se ha mantenido hasta la actualidad, otras han cambiado de nombre, se han fusionado –dando paso a una nueva categoría–, se han creado nuevas y también se incorporaron dos que no formaban parte del gran concurso de proyectos, como lo son las becas para escritores, profesores y bibliotecarios<sup>86</sup>.

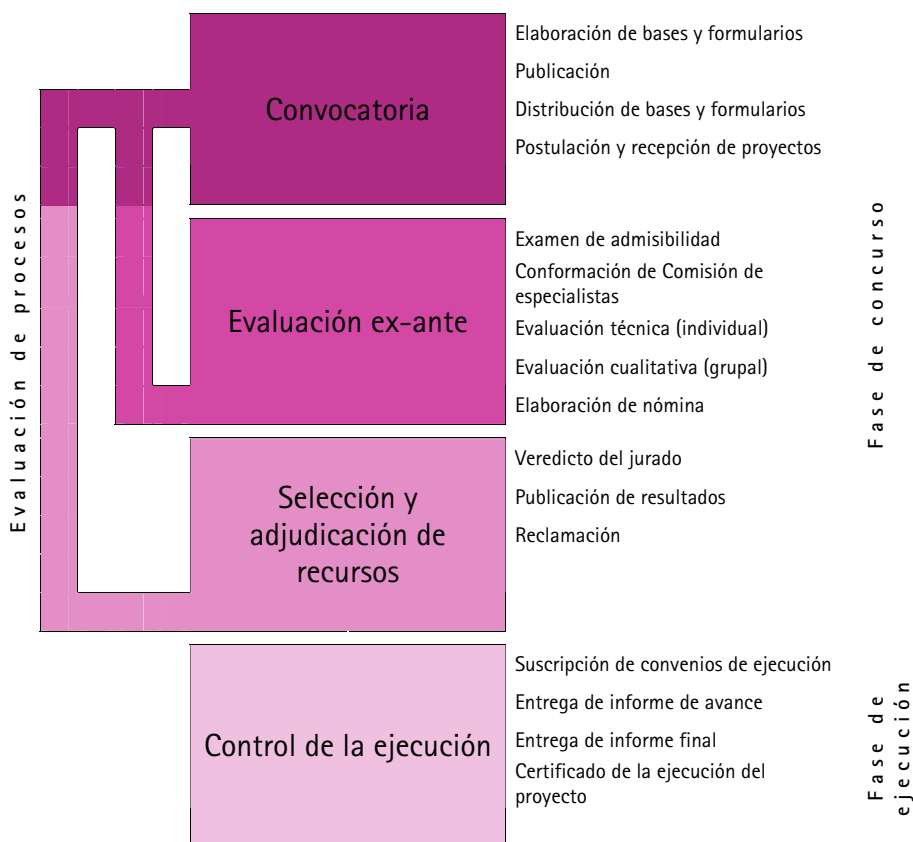
---

<sup>86</sup> Entrevista a Carolina Rivas, 21.11.2006, ex encargada de concursos y ex secretaria ejecutiva Consejo del Libro y la Lectura. Dada la complejidad de las reformulaciones introducidas, se optó por representarlas en dos líneas de tiempo (ver anexo 5). La figura N°5 corresponde a la trayectoria del concurso de proyectos, así como también de los concursos Becas para escritores y Programa de becas para profesores y bibliotecarios, que actualmente forman parte de dicho concurso, con los nombres de Creación literaria y Apoyo al perfeccionamiento y la investigación. Por su parte, la figura N°6 representa el resto de los concursos creados por el Consejo del Libro desde 1993 hasta 2007.

### III. ANÁLISIS CRÍTICO DEL PROCESO

En la modalidad de concurso de proyectos, se pueden distinguir cuatro grandes etapas. Las tres primeras –convocatoria, evaluación ex-ante y selección–, conforman la primera parte del proceso, que es la estrictamente concursable, ya que están orientadas al logro de un objetivo específico: elegir, a partir de un universo determinado de proyectos, sólo una porción de las propuestas presentadas. Una vez sancionado el concurso, se da inicio a una cuarta etapa, que es la supervisión de la ejecución de los proyectos seleccionados (sobre la descripción de cada una de las etapas, ver anexo 7). El concurso puede quedar graficado en el siguiente flujograma de procesos:

Figura N°3  
Flujograma del Concurso nacional de proyectos de fomento del libro y la lectura



## 1. PRIMERA FASE: CONVOCATORIA, EVALUACIÓN EX-ANTE Y SELECCIÓN

Como puede apreciarse en la figura N° 3, lo primero que llama la atención es el hecho que, aún cuando las bases cambian todos los años, la retroalimentación viene dada por los comentarios y sugerencias que la comisión de evaluadores ex-ante realiza al terminar su tarea y por las apreciaciones del Consejo del Libro, tras finalizar la etapa de selección. Con esto, queda en evidencia que la revisión de las bases, aún cuando forma parte de la convocatoria –en tanto etapa administrativa interna– no considera en su reelaboración aspectos que pudiesen ser aportados por una evaluación posterior a la etapa de ejecución de los proyectos seleccionados. Como se ahondará en el siguiente apartado, cuando se analice la cuarta etapa del proceso, el instrumento de fondo concursable que existe para fomentar iniciativas culturales, no considera en su diseño una instancia formal de evaluación ex-post, necesaria para retroalimentar de forma más adecuada el proceso en su conjunto.

En efecto, no se puede desconocer que las bases “cambian todos los años, es una tortura, porque se hace prácticamente todo de nuevo, nada se repite. Uno dice ‘Logré esto y ahora sólo lo repito’, pero no es así”<sup>87</sup>. No obstante, es necesario preguntarse sobre la manera en que esto se realiza, específicamente sobre las fuentes de información que orientan la toma de decisiones. A juicio de una representante del CNCA, la revisión de bases y áreas de concursabilidad que año a año se realiza es fruto de una evaluación del proceso anterior, pues se basa en las recomendaciones que hacen tanto la comisión evaluadora como el jurado<sup>88</sup>. Asimismo, otra fuente de información que permite retroalimentar esta tarea inicial son las mismas temáticas de los proyectos presentados. Mediante un análisis de las propuestas, los entrevistados consideran que se pueden ir detectando las diversas necesidades que el grupo objetivo va experimentando, así como también permite la identificación de nuevos soportes tecnológicos que podrían diversificar las maneras de promocionar la lectura y que no estaban siendo considerados como objeto de fomento. A modo de ejemplificación, una ex secretaria ejecutiva del Consejo del Libro señala lo siguiente: “las cosas van teniendo una evolución

---

<sup>87</sup> Entrevista a María Eliana Arntz, 22.03.2007, actual subdirectora nacional del CNCA, ex secretaria ejecutiva de Fondart.

<sup>88</sup> Entrevista a M. E. Arntz.

lógica. Por darte un ejemplo puntual, en los primeros siete años del Fondo del Libro y la Lectura, la submodalidad Apoyo a ediciones fue exclusivamente para rescatar los premios nacionales, es decir, libros que no existían desde el año '42 a la fecha, y solamente postulaban editoriales. Después se abrió una línea de apoyo a la novela social chilena o a grandes clásicos de la literatura chilena. No cabía en la mente de nosotros como equipo del Fondo del Libro financiar libros que no fueran esos en ese momento, porque esa era la política del fondo, había que construir esta colección, había que rescatarla. Sin embargo, hoy el Fondo del Libro financia libros de diseño, libros de fotografía, libros patrimoniales, es decir, una diversidad enorme"<sup>89</sup>.

El problema está, sin embargo, en que los cambios introducidos se han basado más en las apreciaciones de los distintos actores involucrados, que en evidencias empíricas o estudios pormenorizados que evalúen la puesta en práctica y los efectos de los proyectos ejecutados. En esta perspectiva, son los juicios de evaluadores, consejeros y burócratas los que orientan la toma de decisiones, con lo cual se deduce que la ejecución propiamente tal de los proyectos "no incide en el proceso. Eso es real"<sup>90</sup>. En otras palabras, la experiencia de las convocatorias anteriores es integrada en la reflexión que guía, por ejemplo, la apertura de nuevas líneas de fomento o las modificaciones de las bases, pero son más bien fruto de intuiciones individuales, que por lo demás no consideran el proceso en toda su extensión.

Con respecto a la postulación, la principal dificultad que se observa guarda relación con la formulación de proyectos. Es posible percibir un dilema –que es inherente a la modalidad de fondo concursable– entre el propósito de favorecer "preferentemente a los sectores marginados o con dificultades para el acceso a los bienes culturales por razones socioeconómicas, geográficas u otras"<sup>91</sup> y la lógica de proyecto, en donde se premia la calidad de la formulación. Como afirma el ex director regional de cultura de Valparaíso, "la gran ventaja que, al mismo tiempo es una desventaja, es que los fondos concursables premian

---

<sup>89</sup> Entrevista a Carolina Rivas, 21.11.2006.

<sup>90</sup> Entrevista a M.E. Arntz.

<sup>91</sup> "Bases concurso público Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura. Convocatoria 2007" [on line], Líneas Fomento de la lectura, Apoyo a la difusión y comunicaciones y Fomento del libro, disponible en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl), [acceso 16.05.2007].

mayoritariamente la excelencia, con lo cual se posterga a un grupo que es medianamente excelente, que está haciendo cosas, que ni siquiera tienes que incentivarlos para que lo hagan, pero que tienen el rótulo de medianamente excelente. La pregunta es ¿qué haces con ellos? ¿Qué política generas?"<sup>92</sup>. Con respecto a esto mismo, se sabe que "sólo se está financiando del orden del 35-40% de los buenos proyectos, o sea, aquellos que sacan sobre 80 puntos. Por lo tanto, tienes un 60% de proyectos que eran buenos, que estaban en condiciones de realizarse, pero que no recibieron financiamiento, y eso es muy duro y doloroso para la gente que postula"<sup>93</sup>. Asimismo, en esta misma línea de análisis, se constata la existencia "de otro tipo de cultura, que no tiene que ver con la excelencia, sino que son actividades socioculturales que deben ser fomentadas, como por ejemplo, aquellas asociadas a tradiciones culturales. El problema es que muchas veces los ejecutores no tienen las herramientas para completar un formulario"<sup>94</sup>.

Si bien es cierto que un proyecto no necesariamente es descartado por contener objetivos mal formulados o confundir los gastos de operación con los de inversión –por señalar algunos de los errores más frecuentes– y que puede ser aceptado con las respectivas sugerencias<sup>95</sup>, "el tema de la calidad y de la pertinencia del proyecto son lo sustantivo"<sup>96</sup>. Al preguntársele a los entrevistados si la formalidad y el rigor técnico de la propuesta eran aspectos decisivos en la instancia de selección, varios de ellos argumentaron que, aparte de la calificación hecha por los evaluadores, podían existir otros criterios en el veredicto final, como lo son la paridad geográfica o la innovación de la propuesta, entre otros<sup>97</sup>. Por ejemplo, con respecto a este último punto, al momento de seleccionar los proyectos, el jurado tenía "un criterio de abrirle las puertas a la creatividad"<sup>98</sup>, con lo cual "no siempre era el concepto

---

<sup>92</sup> Entrevista a Luciano San Martín, 19.03.2007, ex director regional de Cultura, región de Valparaíso.

<sup>93</sup> Entrevista a M.E. Arntz.

<sup>94</sup> Entrevista a L. San Martín.

<sup>95</sup> Entrevista a María Eliana Jirón, 28.03.2007, bibliotecaria, ha sido evaluadora externa del concurso de proyectos.

<sup>96</sup> Entrevista a Nivia Palma, 20.12.2006, ex secretaria ejecutiva del Consejo del Libro y la Lectura y ex coordinadora nacional de Fondart.

<sup>97</sup> Entrevista a Guillermo Blanco, 16.01.2007, ex presidente del Consejo Nacional del Libro y la Lectura; entrevista a Pedro Calandra, 12.01.2007, ex miembro del Consejo del Libro y la Lectura, ha sido también evaluador del concurso de proyectos; entrevista a N. Palma; entrevista a Patricia Olguín, 17.04.2007, actual encargada del concurso de proyectos del Fondo del Libro y la Lectura.

<sup>98</sup> Entrevista a G. Blanco.

de la perfección escrita lo que te convencía, sino la emotividad de la presentación del proyecto"<sup>99</sup>. No obstante, señalan que en la gran mayoría de los casos, la calidad es lo fundamental, pues el Consejo sólo revisa aquellos proyectos calificados con más de 80 puntos por la comisión de especialistas. Esto genera un problema, pues si se enfatiza la preparación técnica, se corre el riesgo de excluir a aquellos concursantes que no cuentan con la preparación necesaria para competir en igualdad de condiciones.

Con respecto a esto, interesante es la opinión que una ex secretaria ejecutiva del Consejo del Libro tiene de los fondos concursables. Ella parte reconociendo que el principal aporte de estos fondos es que "instalan, al comienzo con bastantes dificultades, pero luego con bastante firmeza, la idea que el Estado tiene la responsabilidad de colaborar al financiamiento cultural. Ese fue el gran salto conceptual, es decir, que el Estado tiene deberes y responsabilidades en materia cultural y una de aquellas responsabilidades es contribuir a su financiamiento"<sup>100</sup>. Asimismo, considera que una de las cualidades que presentan estos instrumentos de fomento es que el financiamiento estatal a la actividad cultural "debe hacerse acogiendo la propia capacidad de propuesta de los creadores, de los cultores, de las instituciones culturales, de otros organismos públicos"<sup>101</sup>. Este hecho, a juicio de la entrevistada, permite garantizar una mayor diversidad y pluralidad en los contenidos culturales. Sin embargo, el error ha estado en creer que "todo el accionar cultural es vía proyecto, o sea, la lógica proyectista que se instala versus la lógica de programas culturales de repente puede ser perversa y hay que estar conscientes de eso. No todo puede ser financiado vía proyecto"<sup>102</sup>.

Algunos consideran que el celo por la calidad técnica de la formulación debiese ser matizada, pues si no, se descuidaría el objetivo de favorecer a los sectores más vulnerables, los que generalmente presentan menos preparación al momento de formular proyectos. Como señala la misma entrevistada, la dificultad ha estado en poder "discernir que el valor es la propuesta y no la capacidad de formular proyectos [...] porque de repente ocurre que hay

---

<sup>99</sup> Entrevista a P. Calandra.

<sup>100</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>101</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>102</sup> Entrevista a N. Palma.

gente valiosísima, gente que está haciendo cosas espectaculares, pero que no necesariamente tiene la capacidad discursiva o de escritura para decir eso en el proyecto"<sup>103</sup>. De ahí que en variadas ocasiones se haya discutido la posibilidad de "hacer un formulario de postulación lo más sencillo posible, de tal forma que pueda acceder a él cualquier cultor, cualquier creador, cualquier institución cultural, de que esa no sea una valla"<sup>104</sup>. Sin embargo, la idea de restarle complejidad a los formularios, se ve enfrentada al hecho que "como son proyectos y son recursos públicos, tienen que obligatoriamente contener un conjunto de información, para que además el evaluador pueda calificarlos. Entonces buscar ese punto de armonía para que no termine siendo un concurso de expertos en proyectos, es una cosa que a mí por lo menos me genera mucha preocupación y lo planteo permanentemente"<sup>105</sup>.

El hecho que estén implicados recursos públicos, hace que quienes administran estos fondos se vean en la necesidad de tomar una serie de precauciones, las que muchas veces pueden ir en desmedro de la igualdad de oportunidades. Esta necesidad se ve reforzada por una característica particular que presentan los fondos culturales chilenos, que es que financian ideas expresadas en proyectos y no productos finales. En esta perspectiva, "lo que se hace es una inversión de capital de riesgo. No se están financiando 'sandías caladas', es decir, no se está financiando lo mejor de la producción, que sería una alternativa. Se está generando capital de riesgo, pues se apuesta a ideas interesantes, y por lo tanto algunas van a funcionar y otras quizás no"<sup>106</sup>. Esta opción es defendida a nivel institucional, argumentando que si se opta por promocionar obras ya producidas, sólo habría cabida para aquellos que tienen trayectoria y cuentan con las redes necesarias para conseguir financiamiento, dejando a las nuevas generaciones con escasas posibilidades de producir<sup>107</sup>.

---

<sup>103</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>104</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>105</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>106</sup> Entrevista a M.E. Arntz.

<sup>107</sup> Entrevista a M.E. Arntz. Sobre la discusión de qué es más adecuado, si financiar ideas o productos finales, muy interesante es el juicio de Jorge Sepúlveda. Él señala que en Francia existe un modelo que ha funcionado muy bien, que son los fondos regionales de arte contemporáneo (FRAC). Estos fondos sólo financian obras ya realizadas, es decir, 'compran' obras, productos finales, no ideas. Él defiende esta postura, pues considera que este mecanismo fomenta la competencia entre los mismos artistas, lo que se traduce en un aumento de la calidad. Además incentiva la competencia entre regiones, pues las obras financiadas están condicionadas a hacer itinerancia, es decir, se presenta lo financiado en localidades extra-regionales, con lo cual de paso, se estimula la crítica. Esto genera un incentivo a los jurados regionales para no financiar obras mediocres, pues si no, queda en evidencia que en esa localidad se están malgastando los recursos y que no se está apoyando arte y

Por tanto, con el fin de garantizar el buen uso de recursos y aminorar los riesgos asociados a financiar intangibles expresados en proyectos, se exigen una serie de requisitos al momento de postular. Entre ellos cabe mencionar la obligación de escribir el proyecto a máquina de escribir o en computador;<sup>108</sup> el que todos los participantes deben acreditar su experiencia o competencia, expresado en los currículum del postulante y co-ejecutores que son calificados por la comisión evaluadora<sup>109</sup>; la petición en algunas líneas de maquetas, pilotos o demostraciones de los posibles productos finales, por considerarse un requisito indispensable para llevar a cabo una evaluación más prolija<sup>110</sup> y que todas las actividades a realizar sean respaldadas con cartas de compromiso<sup>111</sup> (ver anexo 6). En este punto surge un nuevo dilema, que tiene que ver con "la tentación de burocratizar los procedimientos de tal forma que se va dejando fuera a gente que es muy valiosa en ese proceso de construcción cultural"<sup>112</sup>. En efecto, la obligación de adjuntar estos y otros antecedentes para hacer efectiva la postulación, conlleva el riesgo "que, por exceso de preguntas, exceso de petición de documentos, terminemos ahogando el sistema"<sup>113</sup> y concediendo los recursos a aquellos que presentan mayores ventajas al momento de cumplir con las formalidades de presentación de proyectos. Lo anterior se ve reforzado por la complejidad que presentan las bases al estar

---

manifestaciones culturales de excelencia. Por el contrario, cree que si se adopta la modalidad de apoyar ideas presentadas en proyectos, surgen muchos problemas. El primero es que se puede caer en seleccionar proyectos sólo bajo el criterio de conceder favores políticos, que fue algo que pasó en Chile en la década de los noventa. El segundo, es que es un sistema marcadamente tradicionalista. Se forman jurados, quiénes seleccionan en función de sus propios criterios, que generalmente forman parte de lo 'ya conocido'. De ahí que pocas veces se arriesguen en financiar la experimentación o la innovación, porque, dado que es una idea, es muy arriesgado hacerlo. Al preguntársele por el desamparo en que pueden quedar algunos artistas que no tienen los recursos para llevar a cabo sus ideas, Sepúlveda señala que éstos, con o sin apoyo del Estado, van a sacar adelante sus proyectos, si están convencidos de hacerlo. Es decir, para muchos artistas la postulación a fondos no es más que la recuperación de una inversión ya hecha y que la van a hacer sí o sí. Por tanto, cree que sería razonable pensar en una modalidad que apoye productos finales en vez de ideas expresadas por medio de proyectos, incluso en un mercado tan restringido como el chileno. Entrevista a Jorge Sepúlveda, 11.04.2007, curador.

<sup>108</sup> "Bases concurso público...", 2007, apartado 2.5 Formalidades de la presentación.

<sup>109</sup> "Bases concurso público...", 2007, apartado 1.3 Concursantes y 3.3. Criterios de evaluación y su ponderación (ver anexo 7, tabla N°20).

<sup>110</sup> "Bases concurso público...", 2007, Líneas Apoyo a la difusión y comunicaciones, Fomento del libro y Creación literaria, apartado 2.7 Antecedentes obligatorios; Entrevista a G. Blanco.

<sup>111</sup> "Bases concurso público...", 2007, todas las líneas, excepto Creación literaria, apartado 2.7 Antecedentes obligatorios.

<sup>112</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>113</sup> Entrevista a N. Palma. Una instancia que genera conflicto a juicio de esta entrevistada es el examen de admisibilidad. Ella señala, con cierto dejo de ironía, que "me he tirado en picada contra los abogados, que son mis propios colegas, abogados más jóvenes, porque los viejos sabemos distinguir lo principal de lo accesorio... habitualmente, los abogados más jóvenes -y a uno también le pasó- son más papistas que el papa, entonces exigen que les presenten hasta el certificado de nacimiento del bisabuelo".



redactadas en términos jurídicos, lo que las hace poco accesibles a la totalidad de los ciudadanos. En pocas palabras, los fondos pueden ser capturados por un grupo determinado, que conoce la fórmula para plantear proyectos de calidad técnica<sup>114</sup>.

¿De qué manera se puede conciliar la tensión que se genera entre el criterio de excelencia y la intención de atender preferentemente a sectores marginales o con dificultades en el acceso a bienes culturales o fuentes de financiamiento? Dicho de otra forma, ¿cómo aminorar el posible riesgo de captura descrito? Una primera alternativa, que de hecho se implementó a partir de la nueva institucionalidad cultural en las líneas relacionadas específicamente con la creación, fue la generación de categorías diferenciadas de postulación, con el fin de distinguir entre artistas con y sin trayectoria. Esta distinción entre postulantes emergentes y profesionales surgió luego de detectarse que, dada la manera en que históricamente habían sido gestionados estos instrumentos, "los concursantes no estaban en real igualdad de oportunidades, porque se ponía en el mismo saco a concursantes que eran principiantes con concursantes experimentados"<sup>115</sup>. Esto obviamente genera problemas para que se cumpliera "el principio de igualdad, que es que efectivamente quienes postulaban tuviesen categorías equivalentes. Por eso se hizo un ordenamiento muy significativo que consistió en justamente diferenciar a los jóvenes de los consagrados"<sup>116</sup>.

En el caso del libro, el establecimiento de estas discriminaciones en la postulación, se tradujo en que los escritores que se están iniciando, tienen la posibilidad de postular a becas de manera diferenciada de los con mayor trayectoria, porque no compiten entre ellos. De esta forma, se hizo plenamente consciente que "hay públicos diferenciados, que hay que atenderlos a todos y obviamente, tampoco desechar a los que tienen trayectoria, que también tienen un valor y requieren que el Estado les colabore para su actividad"<sup>117</sup>. Con esta modificación se redujo el peligro de "posibles malas ejecuciones de los fondos, como es que efectivamente se empezase a privilegiar a algunas personas recurrentemente"<sup>118</sup>, que hasta

---

<sup>114</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>115</sup> Entrevista a José Weinstein, 16.03.2007, ex ministro presidente del CNCA.

<sup>116</sup> Entrevista a J. Weinstein.

<sup>117</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>118</sup> Entrevista J. Weinstein.

antes del concurso de 2004, era un motivo frecuente de debate público y confrontación respecto a los fondos concursables<sup>119</sup>. En efecto, uno de los temas sensibles que ha presentado esta modalidad es la creencia que siempre son las mismas personas las que salen beneficiadas. Sin duda, no se puede negar que entre una convocatoria y otra, siguen apareciendo nombres que se repiten. Sin embargo, a juicio de los entrevistados, esto ya no es tan recurrente como hace unos años atrás, gracias a los cambios introducidos en pos de garantizar una competencia más pareja y por categorías diferenciadas.

Una segunda medida que podría ayudar a establecer una competencia más pareja entre los concursantes es prestar asesoría en la formulación de proyectos. Como ya se ha mencionado, los entrevistados coinciden en que existe un gran déficit a nivel nacional en lo que se refiere a este aspecto, tanto a nivel personal como institucional<sup>120</sup>. De ahí que "el punto clave sería crear instancias para enseñar a hacer proyectos"<sup>121</sup>, iniciativa de la cual el Fondo del Libro y la Lectura no ha estado del todo ajeno. En efecto, como narra una ex secretaria ejecutiva del Consejo, "antiguamente nosotros prestábamos asesoría durante todo el año"<sup>122</sup>, que consistía en que los interesados en presentar proyectos se acercaban a algún funcionario del fondo para contar la idea y luego en conjunto chequeaban los requisitos indispensables: "les preguntaba ¿tienes los permisos? ¿Hablaste con la comunidad y juntaste firmas? ¿Tienes apoyo económico del municipio u otra corporación? Los ayudaba y les decía 'Consíguete esto y esto', de manera tal que el proyecto entrara a concurso lo mejor parado posible y si se caía, era por otros motivos, pero nunca por un problema formal. Los ayudaba a fundamentar bien los objetivos, a fijarse en los honorarios, que no se escapan esas cifras porque de repente se les iba el lápiz, entonces se ponían a todos los participantes honorarios de ochocientos mil pesos o un millón de pesos mensuales y los gastos de operaciones eran sólo cinco millones, entonces les decía 'Cuidado con esto, estamos hablando de fondos públicos, rebaja al máximo los honorarios, trata de conseguir apoyo de terceros'. Claro que prestábamos asesorías. Ahora entiendo que ya no"<sup>123</sup>. Asimismo, el Fondo del Libro y la Lectura ha participado de encuentros

---

<sup>119</sup> Entrevista J. Weinstein.

<sup>120</sup> Entrevista a P. Calandra; Entrevista a M.E. Jirón.

<sup>121</sup> Entrevista a M.E. Jirón.

<sup>122</sup> Entrevista a C. Rivas.

<sup>123</sup> Entrevista a C. Rivas.

cuyo tema central era cómo elaborar un buen proyecto. Un ejemplo de esto son las charlas promovidas por el Colegio de Bibliotecarios que, en los últimos años "cuando se abre el concurso, hace una convocatoria a todos los bibliotecarios que quieran presentar proyectos e invitan gente del Consejo para que les expliquen cómo presentar los proyectos. Eso es un apoyo externo, pero es porque el Colegio de Bibliotecarios hizo el contacto con el Fondo del Libro. Claro, nosotros tenemos cercanía con el Fondo del Libro como institución en ese sentido, pero una persona natural no creo que tenga la posibilidad de acceder a algo similar"<sup>124</sup>.

A partir de estos ejemplos, se puede deducir que la generación de instancias de esta naturaleza no forman parte del proceso formal de concurso, sino que más bien responden a iniciativas individuales o institucionales. Por lo mismo, sería interesante que los fondos concursables incorporaran de manera más formal esta necesidad y crearan un área institucional especializada en brindar asesoría a los participantes una vez iniciado el concurso, a través de encuentros de amplia convocatoria. Sin embargo, no basta con crear dichos espacios, sino que además deberían hacerse evaluaciones y estudios que ahonden en las principales equivocaciones en que incurre la gente al postular, cuáles son los errores más comunes, pues si se plantea el objetivo de capacitar sin más, surge la pregunta sobre *en qué* se debe instruir<sup>125</sup>. Por último, no se debe olvidar que este concurso es de cobertura nacional. Por lo mismo, el personal administrativo que se encuentra en regiones y que se encarga de ejecutar la etapa de convocatoria, debiese estar entrenado en estas materias, así como también tener un manejo claro respecto de la información del proceso en su conjunto, sobre todo en lo referente a contenidos y requisitos de las bases, para proporcionársela a los concursantes<sup>126</sup>.

No obstante, aún cuando se implementen estas medidas, es evidente que existe una incongruencia a nivel de objetivos. No se puede pretender premiar la excelencia y a la vez, favorecer sectores vulnerables o cumplir la meta de asignar recursos de manera pareja entre

---

<sup>124</sup> Entrevista a M.E. Jirón.

<sup>125</sup> Entrevista a L. San Martín.

<sup>126</sup> Entrevista a P. Caladra; entrevista a Cristian Díaz, 17.01.2007, ex encargado de concursos y ex secretario ejecutivo del Consejo Nacional del Libro y la Lectura.

regiones y la capital. Es fundamental que en este plano, el Consejo del Libro tome una opción clara, pues si no, los criterios del concurso terminan desdibujándose y perdiéndose una gran cuota de objetividad, necesaria para la credibilidad del instrumento. En esta perspectiva, todo parece indicar que es el criterio de excelencia el que debiese regir, dada las razones esbozadas anteriormente. Además si dicho criterio no es el primordial, no se justificarían las precauciones tomadas en la etapa de evaluación que, como se verá, es por sobre todo, técnica. Es más, el proceso en su totalidad no tendría fundamento, pues las bases de las convocatorias están fuertemente orientadas a elegir en función del principio de excelencia. En síntesis, la adjudicación de recursos mediante fondos de esta naturaleza, necesariamente exige definir criterios claros e incuestionables, no contradictorios entre sí, pues de no hacerse de esta forma, se abre un potencial espacio para que operen decisiones discrecionales, que son diametralmente opuestas al concepto de concursabilidad. Para el cumplimiento de los otros objetivos planteados, como lo son, por ejemplo, el favorecimiento a sectores vulnerables o la paridad geográfica, habría que incorporarlos como criterios explícitos en la evaluación técnica, dándole su respectiva ponderación. O definitivamente, diseñar nuevos mecanismos de intervención directos o indirectos, que complementen la acción emprendida mediante estos instrumentos de fomento.

Un último punto interesante con respecto a la postulación, tiene que ver con los medios tecnológicos utilizados para desarrollar el proceso. Aún cuando se ofrece la posibilidad de llenar y enviar el formulario de forma electrónica, finalmente todos los responsables se ven obligados a imprimir sus proyectos y llevarlos presencialmente al lugar que corresponda, junto con los documentos requeridos. A juicio de una beneficiaria, "es una falencia del sistema el no permitirte adjuntar esa documentación on-line. Finalmente, mucha información debe ser entregada en papel. Entonces, aunque te ayuda el hecho que puedas completar el formulario de forma electrónica, igual te obligan a imprimir las copias e ir hasta allá"<sup>127</sup>. En este sentido, sugiere que se debiese "automatizar más el sistema, porque existen herramientas para evitar lo engorroso de estar imprimiendo, de tener que ir de forma física, presencial, a entregar tu

---

<sup>127</sup> Entrevista a María Angélica Fuentes, 11.04.2007, miembro del Colegio de Bibliotecarios. Ha sido dos veces beneficiada con recursos del fondo.

postulación"<sup>128</sup>. Cabe la posibilidad que esta situación se deba a que, dado el público diverso al que se aspira beneficiar –muchos de los cuales no están muy vinculados a esta tecnología–, el proceso siga llevándose a cabo mayoritariamente en 'papel'. Por tanto, a quienes gestionan el concurso puede resultarles complejo sobrellevar un mecanismo de postulación dual basado en ambos soportes y que justamente, una manera de uniformarlo sea exigiendo a todos la presentación de los documentos de manera presencial, independientemente si envían su formulario a través de internet. Sin embargo, no deja de ser un aspecto digno de ser mencionado, a fin que se tenga en cuenta en futuras evaluaciones<sup>129</sup>.

Para terminar este análisis respecto de la primera fase del proceso, faltaría ahondar en la percepción que se tiene sobre las etapas de evaluación ex-ante y selección de proyectos. La mayor parte de los funcionarios entrevistados considera que una de las principales fortalezas que presentan los fondos implementados en el ámbito cultural, es la evaluación por pares expertos. Este es reconocido como uno de los grandes avances logrados a partir de la conformación del CNCA, pues permite que "la adjudicación se dé en torno al valor artístico, creativo y cultural de la propuesta en cuestión [...] y no por el aparato público, que podría tener otro tipo de intencionalidades u otro tipo de compromisos con algunos postulantes"<sup>130</sup>. En efecto, "antes de la creación del Consejo de la Cultura, el Ministro de Educación presidía el jurado de Fondart [como también el del Fondo del Libro y la Lectura] y en las regiones los seremi de Educación presidían los jurados de fondos concursables. Por tanto, una de las primeras medidas que se tomó fue excluirlos [...] y que los funcionarios públicos solamente cumplieran roles de información, secretarías con derecho a voz, pero no a voto en las decisiones"<sup>131</sup>. Este método de designación es relevante, pues "llevó hasta el límite la filosofía de fondos concursables transparentes, en los cuales la propia comunidad cultural va

---

<sup>128</sup> Entrevista a M. A. Fuentes.

<sup>129</sup> Otro aspecto a señalar con respecto al uso de las nuevas tecnologías es que durante la convocatoria 2007, el formulario on-line para la línea Creación literaria era distinto al que existía en papel, lo que produjo gran confusión entre los postulantes. Además, el PDF electrónico no estaba habilitado para ser completado en línea, lo que es un hecho no menor, puesto que uno de los requisitos exigidos por el Fondo del Libro y la Lectura es presentar la postulación sólo en el formato diseñado para tal efecto. Estos errores son preocupantes, pues la herramienta informática estaría interfiriendo más que ayudando a quienes postulan. Debo esta información a una concursante del proceso 2007, que acaba de cerrarse.

<sup>130</sup> Entrevista a J. Weinstein.

<sup>131</sup> Entrevista a J. Weinstein.

decidiendo, con un juicio que es siempre subjetivo y siempre cuestionable, qué es lo que hay que apoyar"<sup>132</sup>.

Frente a un tema tan delicado, como es evaluar ex-ante el apoyo a la creación artístico-cultural, los entrevistados coinciden en que es el mejor sistema que se ha podido implementar. Destacan el que se haya integrado al proceso "a quienes mejor podían hacerlo, que eran los expertos reales, que son los propios artistas, los propios difusores, los propios productores o los propios constructores de infraestructura"<sup>133</sup>, pues concede a la evaluación un sello multidisciplinario. Además recalcan que la conformación de las comisiones para cada línea de financiamiento está orientada por un criterio de diversidad, eligiéndose a personas expertas en diversas áreas, pero que tienen relación directa con los temas a evaluar. De esta forma, se espera que las variables del proyecto sean examinadas desde diferentes miradas disciplinarias y diversos puntos de vista.

Asimismo, recalcan el hecho que el sistema de evaluación opera en base a mecanismos de contra-chequeo. El primero es la ya mencionada diversidad que existe en la comisión evaluadora, la cual permite conformar equipos multidisciplinarios que examinan el proyecto de forma más integral. Interesante en este sentido, es el esquema de trabajo de dicha comisión. Los proyectos son evaluados en primera instancia por un solo especialista, para luego dar paso a un segundo momento, en que reunidos en grupos, se someten a discusión las preevaluaciones individuales. Esto es considerado "un buen trabajo de grupo, pues permite tener una visión más allá de la personal, porque cada evaluador puede tener un bagaje diferente"<sup>134</sup>. En otras palabras, la instancia colectiva es una oportunidad para confirmar que los criterios entre evaluadores estén medianamente calibrados<sup>135</sup>. Una vez finalizada la etapa de evaluación, los proyectos sobre 80 puntos son nuevamente examinados por "otro grupo, totalmente distinto, que es el jurado. Entonces se cuenta con muchos sistemas de contra-chequeo, por si en alguna parte hubo arbitrariedad"<sup>136</sup>.

---

<sup>132</sup> Entrevista a J. Weinstein.

<sup>133</sup> Entrevista a J. Weinstein.

<sup>134</sup> Entrevista a P. Calandra.

<sup>135</sup> Entrevista a M.E. Jirón.

<sup>136</sup> Entrevista a M.E. Arntz.

A partir de 2004, la evaluación por pares se vio acompañada de un proceso de modernización importante. Se habilitó un nuevo sistema informático que permitió a los concursantes conocer su evaluación. Hasta antes de ese año, los postulantes no contaban con mecanismos claros para acceder a esta información, lo que en otras palabras, significaba que si el proyecto no quedaba seleccionado "era un no, sin saber mayores razones"<sup>137</sup>. Actualmente, "al menos se dan explicaciones y se argumenta la calificación"<sup>138</sup>. Como señala una beneficiaria, la ficha única de evaluación (FUE) "te informa todo. Por qué obtuviste tal puntaje, en qué fallaste [...] antes te informaban de forma muy general, no con el detalle de ahora [...] te daban el puntaje final y te decían en qué habías tenido bajo puntaje y tú después, si querías, pedías el informe de evaluación, pero tenías que solicitarlo. En cambio, hoy día, te ofrecen bastante información"<sup>139</sup>.

Todos los entrevistados coinciden en que este aspecto vino a reforzar el ya iniciado esfuerzo por transparentar el proceso. La apertura de la información se sumó a otras de medidas de probidad como lo son el carácter exclusivamente público que desde un principio se le imprimió a los concursos, la rotación de los evaluadores externos, la incorporación de sistemas de evaluación claros y la publicación de los resultados. Lo anterior implica un costo promedio de veintidós mil pesos por proyecto, lo que para algunos es considerado como "un excesivo celo de transparencia"<sup>140</sup>, dado los recursos que el Estado se ve en la necesidad de desembolsar. Sin embargo, estiman que, a la larga, estos procedimientos han permitido apartar parcialmente a estos fondos del centro de la polémica<sup>141</sup>. Es más, considerando el sistema que ha logrado articularse hasta ahora, quienes gestionan o han administrado estos fondos, estiman infundados los reclamos de algunos postulantes respecto al amiguismo o favoritismo que imperaría a la hora de repartir los recursos. Si bien lo reconocen como un problema que estuvo presente en el pasado, opinan que ya está superado, dados los contra-

---

<sup>137</sup>Entrevista a L. San Martín.

<sup>138</sup>Entrevista a L. San Martín.

<sup>139</sup>Entrevista a M.A. Fuentes.

<sup>140</sup>Entrevista a Carlos Parr, 08.05.2007, ex jefe de la unidad técnica de fondos concursables CNCA.

<sup>141</sup> José Weinstein considera que "en general, la selección se hace de la mejor manera y con un criterio muy profesional. Creo que por eso los fondos se han ido validando fuertemente en el sector" y de paso recuerda que "cuando nosotros partimos en esto, el Fondart era denigrado, habían chistes respecto al Fondart, se le llamaba de las más diversas maneras para nombrar justamente esta selección supuestamente aleatoria en que no importaba la calidad, que se premiaba a cualquiera. Creo que, en ese sentido, hoy en día no es así y que tiene cada vez más fortaleza".

chequeos e instancias colegiadas de evaluación que contempla el sistema. Asimismo, opinan que muchas veces, el 'ruido' generado en torno al funcionamiento de los fondos, podría estar más bien reflejando la poca capacidad de autocrítica del medio artístico-cultural chileno, que al no estar acostumbrado a ser evaluado, entiende el no haber sido seleccionado como una muestra del 'favoritismo' que imperaría en estos fondos de recursos<sup>142</sup>.

Sin embargo, la reciente polémica desatada al finalizarse la convocatoria 2007 parece indicar lo contrario, al menos en el caso del libro. Habría que partir señalando que en este sector en particular se da una dinámica especial, que se explica por la ley N° 19.227, que tiene más de catorce años de vigencia. A diferencia de los otros fondos, en donde año a año se conforma un jurado compuesto por especialistas, dicha ley determina que el Consejo del Libro actúe en calidad de jurado en el concurso de proyectos. Hay que recordar que el Consejo se compone de diversas personas, cada uno representando diferentes instituciones relacionadas al sector. Por tanto, el hecho que el Consejo en pleno sea el encargado de sancionar el concurso y repartir los recursos, puede dar pie a que esta toma de decisiones se vea interferida por intereses creados, así como también a la posibilidad de captura del fondo por parte de las instituciones representadas. Asimismo, la poca claridad de los criterios al momento de asignar los recursos, abre espacios a prácticas inadecuadas. De hecho, fue este último aspecto el detonante de la polémica que afectó al Fondo del Libro, que ha desatado

---

<sup>142</sup> Entrevista a C. Parr; entrevista a M.E. Artnz. Otra razón de alegato, que se da preferentemente en los círculos más reducidos, es la posibilidad de ser evaluado por algún par con el cual pueda existir algún grado de conflicto de interés. De hecho, M.E. Artnz menciona que en algunas oportunidades, los artistas que postulan han sugerido contar con evaluadores extranjeros, a fin de evitar este tipo de situaciones. Ocurre que en estos fondos culturales, la nómina de los evaluadores se publica al final, junto con los resultados del concurso y se da un plazo de 5 días hábiles para hacer una reclamación fundada, basada en la existencia de una o más causales de incompatibilidad que afecten a los jurados o especialistas. De acogerse el reclamo, el proyecto cuestionado queda excluido de la selección, procediéndose a elegir otro que se encuentre en lista de espera. Sin embargo, esta medida no permite cautelar el problema señalado, pues los postulantes sólo pueden comprobar conflictos de interés entre evaluadores y otros proyectos, no así con el propio. A modo de comparación, en otros fondos públicos, como es el caso de Fondecyt, los postulantes al postular se les da la posibilidad de 'vetar' a tres personas, con el fin que no formen parte de su comisión evaluadora. No obstante, poner en práctica un procedimiento similar en el Fondo del Libro y la Lectura, es bastante más difícil de llevar a cabo, pues como se ha visto, presenta una diversidad de líneas de acción y además, el público objetivo convocado a participar es la sociedad civil en su conjunto. Aún así, sería pertinente que para el área de Creación literaria, por ejemplo, cuyo campo artístico-académico puede ser eventualmente reducido y los escritores son evaluados por escritores, se estimase, si es necesario, implementar un mecanismo similar al de Fondecyt. Agradezco al historiador Julio Pinto Vallejos el haberme proporcionado la información sobre este último fondo.



una escalada de denuncias y cuestionamientos sobre la manera en que son asignados los recursos<sup>143</sup>.

Ocurre que tras conocerse el veredicto del jurado, tres reconocidos escritores manifestaron públicamente su indignación por haber sido descartados en la etapa de selección, pese a haber obtenido la puntuación máxima –esto es 100 puntos sobre 100– en la evaluación técnica realizada por los evaluadores externos. A través de una carta abierta a la actual ministra de Cultura, se acusó al Consejo de aplicar criterios discrecionales, ajenos a los señalados en las bases del concurso, lo que no hace más que confirmar que "estos no son fondos concursables, sino fondos reservados" del CNCA<sup>144</sup>. En su defensa, la ministra de Cultura y el secretario ejecutivo del Consejo del Libro argumentaron que el rechazo de dichos proyectos se debió al cumplimiento de la ley, la cual estipula que "la distribución de los recursos del Fondo se hará en forma descentralizada, conforme lo establezca anualmente la Ley de Presupuestos"<sup>145</sup>. En la práctica, este artículo de la ley se ha traducido arbitrariamente en la obligación de adjudicar el sesenta por ciento de los recursos del fondo a proyectos presentados en regiones distintas a la Metropolitana.

Como ya se ha mencionado, pese a que la calificación de la comisión evaluadora es considerada, pues sólo llegan a la instancia de selección los proyectos que obtuvieron de 80 puntos hacia arriba, lo cierto es que se evidencia una confusión de criterios, situación que perfectamente se puede prestar para decisiones discrecionales. Con respecto a esto, el Consejo del Libro se defiende argumentando que en la etapa de selección, todo proyecto calificado entre los 80 y 100 puntos tiene la misma opción de ser financiado, de acuerdo a los criterios que la entidad estime conveniente<sup>146</sup>. En otras palabras, en el veredicto del concurso, los proyectos preseleccionados por los evaluadores 'parten de cero' y, por ende, todos tienen

---

<sup>143</sup> Pedro Pablo Guerrero, "Errores de fondo", en *El Mercurio*, 10.06.2007, Cuerpo E.

<sup>144</sup> Entrevista a Mauricio Electorat, uno de los firmantes de la carta dirigida a la ministra de Cultura Paulina Urrutia. En *Ibidem*.

<sup>145</sup> Ley N° 19.227, "Crea el...", art. 3°.

<sup>146</sup> P. Guerrero, "Errores de...", art. cit.

las mismas oportunidades de ser seleccionados, independiente del puntaje obtenido en la etapa precedente<sup>147</sup>.

Este tipo de justificación no hace más que comprobar la existencia de un diseño del todo inadecuado, puesto que hace casi prescindible la etapa anterior, en donde la comisión de especialistas evalúa técnica y cualitativamente los proyectos. Como señala un evaluador de la convocatoria 2007, "quedó claro, una vez más, que nuestra opinión no importa nada"<sup>148</sup>, agregando a modo de ejemplo que, de los ochenta proyectos que revisó, doce los calificó con la máxima puntuación y de esos, sólo dos finalmente fueron favorecidos con recursos del fondo<sup>149</sup>. Más específicamente, el criterio de paridad geográfica con que se justificó el veredicto final de la convocatoria 2007, estaría demostrando que la calidad de los proyectos es postergada por consideraciones de otro tipo, las que por lo demás, no están explicitadas en las bases. Asimismo, siguiendo los planteamientos de uno de los perjudicados, si los principios políticos y administrativos priman por sobre los técnicos, resulta absurdo convocar a especialistas en las temáticas a evaluar, pues sus calificaciones finalmente no son respetadas<sup>150</sup>. Por último, con este precedente, se deja abierta la posibilidad a prácticas perversas, como lo es una creciente migración de proyectos desde Santiago a las regiones<sup>151</sup>.

Como se señalaba en el marco conceptual, la búsqueda de imparcialidad en estos concursos es un tema delicado, pues no es difícil que surjan acusaciones respecto a la manera en que son seleccionados los ganadores. Por lo mismo, se afirmaba que para evitar este tipo de escenarios, es fundamental adjudicar los recursos en función de criterios lo más inobjetable posibles. Sin embargo, la evidencia empírica estaría evidenciando que las precauciones tomadas por el Consejo del Libro han sido ineficaces. La polémica ha dejado en claro que el actual diseño no funciona con la aplicación de diversos criterios –por lo demás, muchos de ellos difusos e implícitos–, pues le resta objetividad al proceso. Es urgente reactualizar la ley y repensar el diseño que hoy en día rige, pero en función de objetivos claros

---

<sup>147</sup> Entrevista a Jorge Montealegre en *Hora 25*, programa conducido por Augusto Góngora, Canal TVN, 17.06.2007.

<sup>148</sup> P. Guerrero, "Errores de...", art. cit.

<sup>149</sup> *Ibídem*.

<sup>150</sup> Entrevista a Mauricio Electorat, en *Ibídem*.

<sup>151</sup> *Ibídem*.

y precisos. A modo de ejemplo, si la meta es velar por el cumplimiento estratégico de la política sectorial o desconcentrar los recursos, aplicando criterios de equidad territorial, "las cosas debieran hacerse al revés. El Consejo tendría que leer los proyectos, seleccionar los premiados y pasarlos a los evaluadores para que elijan a los ganadores con un criterio técnico"<sup>152</sup>. En otras palabras, si el Consejo del Libro considera que existen otros criterios, además de los técnicos, que debiesen ser considerados en la toma de decisión, tendría que, en primer término, declararlos abiertamente en las bases y definirlos de manera precisa. En segundo término, debería llevar a cabo un proceso de preselección, de acuerdo a los principios preestablecidos, como lo son la innovación de la propuesta, el aporte estratégico a la política sectorial, la equidad territorial o el apoyo preferente a sectores carenciados, entre otros, para posteriormente, someterlos a un evaluación técnica, en manos de especialistas. En síntesis, con este ejemplo, lo que se busca es graficar lo apremiante que es rediseñar el funcionamiento del concurso, así como también, generar nuevas herramientas de fomento directo a iniciativas locales, que complementen el apoyo que brindan estos instrumentos a la creación artístico-cultural, pues si no, conflictos como el ocurrido este año seguirán repitiéndose, menoscabándose la legitimidad de este sistema de financiamiento.

El hecho que el Consejo del Libro sea el jurado del concurso genera además otro tipo de controversias, que guarda relación con el segundo de los riesgos esbozados en el marco conceptual. El particular modo con que se opera en la etapa de selección, hace que la toma de decisiones pueda verse interferida por conflictos de interés, situación que podría provocar la captura del fondo por parte de las instituciones y gremios representados. Aún cuando en las bases se explicita con relativa claridad las causales de incompatibilidad de los evaluadores externos, no existe algo similar que regule la composición del jurado, lo que convierte a los consejeros en 'jueces y partes'<sup>153</sup>. Una beneficiaria opina que eso debiese ser modificado porque "si las instituciones que representan, siendo miembros del Consejo, han presentado un proyecto, cuando esa propuesta o ese ítem al que postularon se vota (si fue preseleccionado por supuesto), tienen la obligación de retirarse de la sala y, por ende, de la votación. Lo que no quita que ellos puedan hacer lobby, lo que no me parece mal, pero me parece injusto,

---

<sup>152</sup> Entrevista a Rafael Gumucio, en *Ibidem*.

<sup>153</sup> *Ibidem*.

porque no todos tienen acceso a ese nivel. Y ahí, no puedes competir. Entonces, aunque se retiren de la sala de votación, todo el resto sabe que son parte de eso y probablemente no van a votar en contra"<sup>154</sup>. Esta apreciación es corroborada por un ex miembro del Consejo, quien recuerda que por los años 1996-1997, los consejeros cumplieron la labor que actualmente ejecutan los evaluadores externos. Entonces ocurría que, como cada uno representaba a una institución, "por mucho que tratáramos de ser juiciosos, iba a llegar un minuto en que íbamos a tratar de darle una preferencia al organismo que representábamos"<sup>155</sup>.

En vista de este panorama, sería necesario reevaluar la composición del jurado. A modo de propuesta, interesante sería modificar la composición del jurado y externalizar, al igual que en los otros fondos, el procedimiento de selección. Quizás, no en su totalidad, pues "el Consejo podría elegir una terna representante, que forme parte del jurado"<sup>156</sup>, para así garantizar que la política sectorial esté presente en la toma de decisión final. No obstante lo anterior, es fundamental que, al igual que en la evaluación, los proyectos sean seleccionados por expertos, ya que los miembros de esta entidad colegiada son representantes de instituciones, lo que no significa necesariamente que sean especialistas en las variables o temáticas a examinar<sup>157</sup>.

Un último aspecto relacionado al riesgo de captura del fondo, como también al establecimiento de criterios difusos e implícitos que pueden hacer objetable el veredicto del jurado, es el conflicto que genera la reiteración de personas beneficiadas. En la discusión bibliográfica del primer capítulo se señalaba que una solución para evitar conductas de captura es establecer arbitrariamente el criterio de no redundar en los mismos ganadores, independiente de la calidad de la propuesta presentada. Este es justamente el caso del Fondo del Libro, pues al menos en su concurso de proyectos 2007, fue una de las tantas razones esgrimidas para no adjudicar recursos a proyectos con la máxima puntuación. Al conocerse los resultados del concurso, se acusó al fondo de haber excluido proyectos que obtuvieron puntaje máximo, arguyéndose entre otras consideraciones, la de haberse privilegiado a

---

<sup>154</sup> Entrevista a M.A. Fuentes.

<sup>155</sup> Entrevista a P. Calandra.

<sup>156</sup> Entrevista a M.A. Fuentes.

<sup>157</sup> Entrevista a M.A. Fuentes.

aquellos concursantes que no hubiesen contado con este apoyo en los concursos de los últimos años<sup>158</sup>. Nuevamente, se denuncia el hecho que en ningún apartado de las bases apareciera una cláusula que especificara que quienes habían recibido en el pasado apoyo del Estado, quedarían en desventaja respecto de quienes nunca habían recibido algún tipo de ayuda. Esta es una evidencia más sobre que dichos documentos jurídicos no estarían cumpliendo la labor de determinar reglas claras en la asignación. Además, se llamó a revisar la lista de ganadores de este año y de años anteriores, pues la reiteración de nombres, comprobaría que este criterio no estaría siendo aplicado de forma tajante, sino de un modo en cierto sentido discrecional. Con respecto a este tema, otra fuente ha señalado que ciertas asociaciones gremiales representadas en el Consejo del Libro se adjudicaron en el mismo concurso recursos para tres (Sociedad de Escritores de Chile) y cuatro proyectos (Universitaria), esta última habiendo sido beneficiada también el año anterior.

Por tanto, aún cuando en el marco de esta investigación no se ha podido comprobar fehacientemente, surgen dudas respecto a la presencia de prácticas clientelares, basadas en redes sociales gremiales preexistentes, que facilitan el acceso a los recursos. Lo anterior se ve reforzado en este caso particular, puesto que el Consejo del Libro es a la vez 'juez y parte'. Asimismo, estos mecanismos están desprovistos de sistemas de vigilancia, que pudiesen controlar este tipo de conductas. De ahí que nuevamente se insista en la urgencia de clarificar las bases, explicitando las cláusulas respectivas en caso que se opte por no reiterar beneficios a ciertas personas. Otra solución alternativa al criterio de no reiterar apoyos, es la ejecución de una postulación 'ciega', en donde el evaluador no sabe a quién está evaluando, porque los formularios de postulación no contienen el nombre del postulante, ni datos que permitan su identificación.

---

<sup>158</sup> Patricio Manns, "Carta abierta dirigida a Jorge Montealegre" [on line], 06.06.2007, disponible en [www.lettras5.com](http://www.lettras5.com), [acceso 25.06.2007]. Manns postuló en la línea Creación literaria, a la modalidad de escritor profesional, sin obtener financiamiento.

## 2. SEGUNDA FASE: CONTROL Y SUPERVISIÓN DE LA EJECUCIÓN

Una vez sancionado el concurso, el fondo establece un tipo de interacción con los ganadores que puede ser contemplado bajo la óptica principal-agente. Ya se ha mencionado que los problemas de agencia surgen en un contexto de información asimétrica, es decir, cuando el 'principal' no conoce exactamente todas las acciones llevadas a cabo por el 'agente'. En los términos de esta investigación, el responsable del proyecto elegido toma la posición de 'agente', que maneja información sobre su actuar que se encuentra fuera del alcance del fondo, que actúa en calidad de 'principal'. Esta superioridad informativa puede ser aprovechada por el 'agente' para conducirse de acuerdo a su propio interés y no al del fondo. En otras palabras, debido a que la relación que se establece entre ganadores y gestores del fondo se inserta en un contexto de información imperfecta, el 'agente' puede verse inducido a actuar en su propio beneficio, pues existe la posibilidad que sus conductas pasen inadvertidas por los funcionarios que administran los recursos, puesto que no pueden ser del todo observadas<sup>159</sup>.

Una manera de contrarrestar esta supuesta ventaja informativa que presenta el 'agente' y disminuir su poder discrecional, es diseñar un sistema adecuado de inspección y vigilancia, a fin de asegurar que éste actúe en sintonía con los intereses del 'principal'<sup>160</sup>. En la práctica, lo anterior se traduce en la firma de contratos que, por una parte, buscan anticipar la actuación de la contraparte y, por otra, establecer un seguimiento o control de las acciones del 'agente'. Un contrato óptimo es aquel que, mediante apropiadas restricciones, sanciones y mecanismos de seguimiento, cubre al 'principal' del riesgo moral en el que puede incurrir el 'agente', que es la posibilidad de destinar los recursos a un fin distinto al que se pactó en un inicio<sup>161</sup>.

Tomando en cuenta estos antecedentes teóricos, ¿cuál sería el tipo de control que opera actualmente en el Fondo del Libro, a fin de prevenir o minorizar comportamientos poco

---

<sup>159</sup> Adaptado de Juan Mascareñas, *Contratos financieros Principal-Agente* [on line], Universidad Complutense de Madrid, junio 2004, pp. 2-4, disponible en [www.ucm.es](http://www.ucm.es), [acceso 24.10.2006].

<sup>160</sup> *Ibidem*.

<sup>161</sup> *Ibid.*, p. 7.

éticos de los ejecutantes y superar en parte los problemas de agencia existentes? Son varios los mecanismos de control que presenta el fondo en su diseño. En efecto, la relación entre las partes se formaliza mediante un contrato, conocido como convenio de ejecución, en el cual se establecen las obligaciones, sanciones y plazos a los que debe atenerse el ejecutante del proyecto. En este contrato quedan fijados los instrumentos de seguimiento que utiliza el fondo para seguir las iniciativas seleccionadas, entre los que destacan principalmente la entrega de una letra de garantía por parte el ejecutante y los informes periódicos que deben completar durante el proceso, así como también al final de la ejecución. Siguiendo a una ex gestora del fondo, el sistema queda resumido de la siguiente forma: "desde el minuto que se aprueba un proyecto se suscribe un convenio, se entrega además una garantía para el cumplimiento del convenio por parte del beneficiario. Los recursos se entregan parcelados, de tal forma que el beneficiario, sea persona jurídica o natural, tiene que ir cumpliendo el proyecto para que se le entregue la segunda o tercera cuota"<sup>162</sup>. La rendición de dichos avances se expresa en informes, que suelen estar complementados por contactos periódicos con los responsables de proyectos y, eventualmente, por visitas a terreno de los supervisores. Al concluir el proceso, el responsable "tiene que rendir un informe final, en que señala todo lo que hizo nuevamente, a pesar de que fue informando por partes, y también por partes fue acreditando gastos. Luego de revisar el informe, se hace un certificado de término del convenio, que acredita que el proyecto ha cumplido con el convenio suscrito y se procede a un acto jurídico que es la devolución de la garantía, de tal forma que la persona o la institución queda habilitada para postular nuevamente"<sup>163</sup>. En caso que el proyecto no sea ejecutado de la forma pactada, se envían los antecedentes al Consejo de Defensa del Estado, que es la entidad que representa los intereses del Estado y del Fisco, a fin que sean devueltos los recursos malversados<sup>164</sup>.

Por ende, el tipo de seguimiento que actualmente se ejecuta en este fondo puede ser resumido como un control administrativo, pues se basa en la auditoría periódica de los estados contables del proyecto, así como también en la supervisión de las actividades

---

<sup>162</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>163</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>164</sup> Entrevista a N. Palma. Sin embargo, estos casos no son muy comunes. Lo que se da más frecuentemente son peticiones de prórroga por parte de los beneficiarios.

realizadas. Como describe una beneficiaria, "el seguimiento que hacen está sólo asociado al control de los gastos, los cuales siempre están relacionados a una actividad, es decir, a una parte del cronograma"<sup>165</sup>. Más específicamente, la rendición de cuentas, principal mecanismo de control con el que cuenta el fondo para seguir los proyectos que financia, se comprende bajo la lógica de lo que se ha denominado 'sistemas de alerta'. En efecto, la fiscalización contable por medio de auditorías, está pensada a lo largo del proceso, como una señal de 'alarma', que es activada en caso de fraude, malversación de fondos y adulteración de documentos. Ya se ha señalado que los recursos son entregados por el 'principal' de forma parcelada y que el libramiento de las cuotas está condicionado a la demostración y verificación del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos por cada responsable de proyecto, es decir, "que el proyecto esté siendo ejecutado tal como fue presentado"<sup>166</sup>. En otras palabras, al incluir estas rendiciones en el diseño de seguimiento, se pretende identificar aquellos proyectos que están fallando, pues "no entregamos plata si es que no tenemos cierta certeza de que el proyecto va avanzando bien. Si tenemos dudas corroboramos que está ocurriendo"<sup>167</sup>, antes de aprobar el informe parcial y girar la cuota siguiente. En suma, con la técnica de suspensión de pagos, se busca persuadir al 'agente' a comportarse de forma adecuada y honesta, dado que el temor a que cese la entrega de recursos, debiera promover, en teoría, un buen uso de los mismos. Asimismo, en caso de comprobarse las imputaciones que encendieron las 'alarmas', el fondo puede hacer efectiva la garantía o caución otorgada por el ejecutante, entendido como un recurso de protección que posee el 'principal' para resguardarse de las amenazas a las que se ve expuesto.

En general, hay una buena percepción por parte de los actores implicados sobre la manera en que es ejecutada esta fiscalización contable. Destacan que "dentro de lo complejo que es, el nivel de acusiosidad de las personas que revisan los proyectos es muy alta"<sup>168</sup>. Además, aseguran que esto no es algo reciente, sino que "el seguimiento administrativo siempre ha tenido cien por ciento de prioridad, porque es plata del Estado. O sea, el Consejo del Libro, su secretaría ejecutiva y el Consejo de la Cultura están absolutamente obligados a

---

<sup>165</sup> Entrevista a M.A. Fuentes.

<sup>166</sup> Entrevista a C. Rivas.

<sup>167</sup> Entrevista a M.E. Arntz.

<sup>168</sup> Entrevista a C. Rivas.



ejecutar seguimientos administrativos estrictos. De repente, se cree desde afuera que ese punto no es riguroso y es todo lo contrario, y no es que sea hoy, siempre fue así"<sup>169</sup>. De hecho, consideran que la firmeza administrativa que posee el servicio vendría a explicar que hoy día nadie ponga en cuestión el manejo que los beneficiarios hacen de los recursos públicos<sup>170</sup>. En palabras del ex director regional de cultura de Valparaíso, si se analizan las críticas expresadas por los medios de comunicación y la opinión pública, "aparte del enojo y del pelambre de los que perdieron, no hay mayores acusaciones, fundamentalmente porque hay un sistema de control"<sup>171</sup>. Lo anterior se ve confirmado en las fiscalizaciones realizadas por la Contraloría, en las cuales hasta el momento, no se han podido detectar irregularidades<sup>172</sup>.

Analizado teóricamente –y sólo bajo la perspectiva de una de las dimensiones del concepto de seguimiento, que es la de superar problemas de agencia tales como conductas inapropiadas en manejo de recursos públicos y debido uso de facturas y boletas–, el sistema de control planteado por el Fondo del Libro puede considerarse razonable. Los actuales mecanismos de monitoreo permitirían disminuir la probabilidad latente que el 'agente' incurra en comportamientos impropios, pues junto con los 'sistemas de alarma' y los recursos de protección que salvaguardan los intereses del 'principal', las bases de concurso establecen una lista de posibles inhabilitaciones a los postulantes para participar en concursos vigentes, en caso de comprobarse incumplimiento o sanciones en convocatorias anteriores (ver anexo 7, tabla N°19). Este último aspecto es un detalle no menor, pues se relaciona a otro mecanismo de control que utilizan los 'principales': la reputación del 'agente'. En efecto, con el fin de evitar sospechas sobre su comportamiento y, en el caso específico de estos fondos de recursos, no comprometer la posibilidad de acceder a nuevos apoyos en el futuro, el 'agente' intentará mantener una buena reputación, proporcionando una información exacta de sus actividades<sup>173</sup>. A esto se suma el efecto que puede provocar la opinión pública, la que en su

---

<sup>169</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>170</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>171</sup> Entrevista a L. San Martín.

<sup>172</sup> Entrevista a N. Palma. La entrevistada agregaba que, en el caso del Fondo del Libro y la Lectura, "de lo que yo recuerdo, el cumplimiento era de un alto nivel, o sea, era muy raro encontrar dificultades de cumplimiento en un proyecto. A diferencia de Fondart, donde había habitualmente un 4% un 5% de incumplimiento, que incluso en algunos casos llegaban al Consejo de Defensa del Estado [...] La Contraloría es testigo de eso, porque la Contraloría una vez al año, a lo menos, se instalaba a revisar proyectos al azar del Fondo del Libro y del Fondart".

<sup>173</sup> J. Mascareñas, *Contratos financieros...*, art. cit., p. 30.

misión de divulgar actos ilícitos en el uso de recursos públicos, puede desincentivar en el 'agente' conductas que se alejen del bienestar general y de lo pactado inicialmente entre las partes.

Sin embargo, ¿qué es lo que ocurre en la práctica? ¿Se da una efectiva ejecución de los mecanismos de monitoreo descritos, siempre en la lógica de solución de ciertos conflictos 'principal-agente'? Estas preguntas son pertinentes, pues una cosa es diseñar un sistema y otra muy distinta es llevarlos a cabo en la realidad. A partir del trabajo de campo realizado, surgen ciertos temas sensibles respecto a la supervisión que actualmente se hace de los proyectos que sería necesario analizar, algunos de los cuales serán acompañados con sugerencias de mejoramiento. Si bien es cierto que para el caso de la Región Metropolitana (RM) pudo observarse un control bastante estricto, se plantean dudas en relación a si esta rigurosidad es uniforme para el resto de las regiones<sup>174</sup>. A partir de los juicios emitidos por los diferentes entrevistados, todo parece indicar que esto no sería así.

A juicio del encargado de concursos de la RM, el orden que se pudo observar en el monitoreo realizado en la capital no se encuentra en el resto de las regiones<sup>175</sup>. Esta apreciación se explica por dos razones. Un primer aspecto es la dotación de recursos humanos dedicados a supervisar los fondos en cada región. Se ha detectado que no todas las direcciones regionales –que son las que finalmente ejecutan la supervisión, salvo en el caso de la RM<sup>176</sup>– dan abasto para poder seguir todos los proyectos. De hecho, se cree que hay

---

<sup>174</sup> En efecto, fue posible acceder a los distintos tipos de registros que el equipo encargado de concurso de la dirección regional de cultura de la RM lleva de los proyectos del Fondo del Libro y la Lectura. Se pudo comprobar la existencia de carpetas individualizadas por cada proyecto, en donde se archivan diversos documentos requeridos para comprobar cada uno de los pasos dados en la ejecución de la propuesta. Obviamente, esta carpeta contiene las rendiciones de cuentas y actividades realizadas por los beneficiarios, cada una acompañada por el oficio que aprueba, objeta o rechaza el informe respectivo y en el cual se agregan observaciones de los supervisores. Asimismo, desde el año 2006, han elaborado instructivos y planillas de rendición que envían a los beneficiarios a comienzos de la ejecución, a fin de estandarizar y ordenar los contenidos exigidos en los informes. Paralelamente, este equipo reactualiza periódicamente una planilla excel diseñada por ellos mismos, que resume minuciosamente el estado económico de todos los proyectos supervisados en cada convocatoria (ver anexo 8, N°3). Entrevista a Rodrigo Dell'Aquila, 23.03.2007, actual coordinador fondos de fomento CNCA, Región Metropolitana.

<sup>175</sup> Entrevista a Rodrigo Dell'Aquila, 23.03.2007.

<sup>176</sup> De acuerdo a la ley, en estricto rigor, los proyectos de la RM deben ser supervisados por las secretarías ejecutivas respectivas. Sin embargo, por un acuerdo de palabra con la secretaría ejecutiva del Consejo del Libro (no así con la de la Música ni la de Audiovisual), la dirección regional de la RM supervisa tres de sus líneas:

regiones que están totalmente sobrepasadas<sup>177</sup>. Lo anterior se ve reforzado por una asignación de recursos económicos poco acorde a la realidad regional, que no discrimina en relación a las condiciones geográficas ni a los problemas de distancia que presentan.

Un segundo aspecto que no permitiría un proceso más adecuado es la falta de instrucciones y procedimientos claros emanados desde el poder central. Basta con analizar las bases de concurso para percatarse que, en comparación al detalle observado en la descripción de la primera fase, los procedimientos referidos a la supervisión son generales y de escasa profundidad. Este hecho queda graficado en el hecho que, de las doce páginas que en promedio se componen las bases, algo más de una plana es destinado a describir el apartado sobre ejecución de los proyectos. Por lo demás, ya se ha mencionado que muchas de las medidas tomadas en la RM obedecen a iniciativas originadas del equipo encargado de los concursos, lo que no significa que sean prácticas institucionalizadas a escala nacional.

A la luz del panorama descrito, a fines de 2006, el Departamento de Creación Artística del CNCA elaboró una propuesta de control y supervisión, con lo cual se está intentando sistematizar un sistema transversal a todos los fondos, que en la práctica sólo funciona en algunas regiones. Del conjunto de medidas señaladas, se destacan varios elementos interesantes para los términos de esta investigación. Uno de ellos es que, a partir de un diagnóstico en donde cruzaron las variables *cantidad de proyectos seguidos por región versus cantidad de personal a cargo de supervisarlos*, se dedujo no existir un criterio claro y establecido de los recursos humanos y financieros asignados. Es decir, hay regiones que, ante un alto volumen de proyectos a controlar, presentan escasa cantidad de personal para cumplir

---

Fomento bibliotecario, Fomento de la lectura y Fomento del libro, además de llevar los proyectos Fondart en su modalidad regional. Esto quiere decir que actualmente, es la directora regional de la RM la que certifica formalmente la total ejecución del proyecto. Las líneas restantes son seguidas en la RM por la secretaria ejecutiva. En regiones, se da algo bien particular. Los convenios de ejecución de todas las regiones –incluyendo la RM– son firmados por la subdirectora nacional del CNCA. Por su parte, el control de la ejecución es llevado, en teoría, por las secretarías ejecutivas 'con colaboración de las direcciones regionales'. En la práctica, quienes hacen la supervisión en región son los encargados de fondos, funcionarios de planta de estas direcciones. Estos encargados llevan la totalidad de los concursos de los cuatro fondos, entre ellos, los de proyectos (muchas veces además, son productores y ejecutores de tareas exclusivas del CNCA). Sin embargo, el certificado de ejecución total, debe ir firmado por el secretario ejecutivo del fondo respectivo, no por el director regional. Es decir, los secretarios ejecutivos certifican la total ejecución de los proyectos, aún cuando no conoce la mayor parte de esos proyectos. En entrevista a R. Dell'Aquila.

<sup>177</sup> Entrevista a M.E. Arntz.

con las visitas a terreno necesarias, así como también con las actividades de revisión de informes de actividades, informes financieros y solicitudes varias de los proyectos seleccionados. Como puede observarse en la tabla N°3, las regiones más críticas son las de Valparaíso y Bío-Bío, las que se encuentran laboralmente sobrepasadas, algo que sin duda impide tener un control más eficiente de la ejecución<sup>178</sup>. En efecto, durante 2006, en ambas regiones, sólo un funcionario tuvo que supervisar 163 y 115 proyectos, respectivamente.

Tabla N°3  
Carga de trabajo por región (2006)

Regiones	Nº encargados fondos	Nº proyectos	Nº proyectos / Nº de trabajadores
Tarapacá	3	47	15,7
Antofagasta	1	35	35
Atacama	1	43	43
Coquimbo	1	60	60
Valparaíso	1	163	163
O'Higgins	1	39	39
Maule	4	66	16,5
Bío-Bío	1	115	115
Araucanía	1	84	84
Los Lagos	2	103	51,5
Ibáñez del Campo	1	31	31
Magallanes	1	50	50
Metropolitana	3	217	72,3
Promedio	59,7		

Fuente: Departamento de Creación CNCA (2007)<sup>179</sup>

A modo de comparación, en el ya mencionado caso de la RM, se cuenta con tres profesionales, además de una secretaria y un asistente contable, que lleva la planilla del estado económico de los proyectos. De ahí que a juicio del encargado de fondos de la RM, el grado de control en la ejecución que ellos practican sea imposible de implementar en algunas regiones: "esto no quiere decir que no se hace, pero a lo mejor, no con tanta rigurosidad como se hace aquí"<sup>180</sup>. De hecho, uno de los cambios que se está intentando aprobar es que en cada región haya mínimo tres encargados de concursos, o al menos en aquellas que presentan un alto volumen de proyectos.

<sup>178</sup> Departamento de Creación Artística CNCA, "Propuesta de control y supervisión de proyectos seleccionados por los fondos de cultura" (aún en borrador), febrero de 2007, apartado 'Antecedentes'.

<sup>179</sup> Datos extraídos de ibidem.

<sup>180</sup> Entrevista a R. Dell'Aquila.

La problemática detectada es relevante, pues estaría indicando que, a escala nacional, existen condiciones medianamente adversas para llevar a cabo un control administrativo eficiente. Uno de los aspectos críticos en este sentido son las visitas a terreno, mecanismo considerado crucial en términos de supervisión. En efecto, por un lado, constituyen un buen instrumento para verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Es decir, son un buen complemento de los informes, los que muchas veces resultan insuficientes en términos de corroboración de las condiciones en que se está ejecutando el proyecto, pues "una cosa es lo que se declara en el papel y otra ir y ver la obra o la parte en que efectivamente van del trámite que nos dicen en que están"<sup>181</sup>. Algunos entrevistados señalan que este procedimiento es fundamental porque "por ejemplo, se puede haber hecho un rincón infantil maravilloso, en el cual se gastó exactamente lo que se dijo, cuenta con los cojines que se dijo... pero está cerrado. Si yo no paso por ahí y no veo que ese rincón infantil está cerrado, el proyecto está muy bien ejecutado, pero no sirve. Entonces, hay que ir, y hay que tener además fuentes de información locales, que digan 'No sólo está abierto, sino que además está funcionando bien' [...] Esa es la información que necesitamos tener"<sup>182</sup>. Así también citan otros casos, como la importancia de hacer seguimiento presencial a aquellos proyectos que constantemente están pidiendo prórroga. Peticiones frecuentes de esta naturaleza requieren de una comprobación de qué es lo que efectivamente está ocurriendo. Así, las visitas a terreno están pensadas también "para que el beneficiario tome conciencia que tiene que hacer uso de los recursos no sólo en la forma, sino que también en el tiempo. En el tiempo y forma. Porque hay gente que quedó esperando"<sup>183</sup>.

Por otro lado, esta herramienta es interesante, pues puede permitir un seguimiento por parte del servicio más en la lógica de acompañar a los responsables al momento de la ejecución. Habría que señalar, sin embargo, que el concepto de acompañamiento asociado a la supervisión produce ciertos resquemores, por cuanto puede entenderse como un 'llevar de la mano' la ejecución de los proyectos, que vendría a ser una de las tantas manifestaciones

---

<sup>181</sup> Entrevista a P. Olguín.

<sup>182</sup> Entrevista a C. Rivas.

<sup>183</sup> Entrevista a P. Olguín.

que adopta el temido dirigismo estatal<sup>184</sup>. Tomando en consideración este alcance, el seguimiento como acompañamiento no debe ser entendido como una mayor intromisión en los aspectos propiamente creativos de las propuestas, sino más bien en el sentido de asistir y asesorar a los responsables cuando se les presentan dificultades.

En la práctica, el tipo de observación directa no es en ningún caso exhaustiva, pues habitualmente lo que se practica es la asistencia a los actos inaugurales de los secretarios ejecutivos –para el caso específico de la RM– y de los directores regionales en sus respectivas localidades. No obstante, la participación en los lanzamientos –que por lo demás, no todos los proyectos contemplan– responde más bien a una lógica de promoción, es decir, a remarcar el hecho que esas iniciativas contaron con el financiamiento del gobierno<sup>185</sup>. La presencia oficial en los actos inaugurales “se da empíricamente, pero no forma parte de un sistema de control de los proyectos. Pero hasta la fecha, al menos en la región de Valparaíso, ha permitido certificar que algunos proyectos se hacen. Pero no forma parte de un sistema de control diseñado para tal efecto”<sup>186</sup>.

Por otra parte, si bien es cierto que también se realizan visitas a terreno en medio de la ejecución, se reconoce que éstas “no superan el dos por ciento de la totalidad de los proyectos, lo que equivaldría a decir que prácticamente, no se hacen. Además, se realizan una vez en toda la historia de los proyectos”<sup>187</sup>. Esto es corroborado por una beneficiaria, quien señala que “en ninguno de los proyectos que he ejecutado, he recibido la visita del supervisor, a no ser que haya sido de forma anónima en el evento mismo”<sup>188</sup> a lo cual agrega que “falta alguien que esté más en contacto contigo, sabiendo que estás haciendo o que está pasando. A mi personalmente, ya no me hace falta, porque yo ya tengo experiencia en esto, pero la primera vez que participé, sí me hizo falta, o sea, se cometieron muchos errores, porque al

---

<sup>184</sup> Entrevista a Javier Chamas, 18.04.2007, actual secretario ejecutivo del Consejo y Fondo para el Fomento de la Música Nacional; participó en la elaboración de la propuesta de Control y Supervisión del departamento de Creación del CNCA; entrevista a C. Díaz.

<sup>185</sup> Entrevista a L. San Martín.

<sup>186</sup> Entrevista a L. San Martín.

<sup>187</sup> Entrevista a C. Parr.

<sup>188</sup> Entrevista a M. A. Fuentes.

final no tienes esa contraparte que esté ahí pendiente de en qué vas, cómo vas<sup>189</sup>. Esta última apreciación es relevante, pues bajo la óptica de problemas de agencia con que se ha analizado el tipo de seguimiento actual del fondo, estaría señalando una nueva fuente de conflicto, pero esta vez, determinada por un 'principal' que en ciertos momentos se desentiende de la ejecución de los proyectos. Puede darse, por tanto, que ciertas conductas inapropiadas de los 'agentes', no se deban necesariamente a la búsqueda de beneficios propios, sino más bien a traspiés que se explican por la inexperiencia en este tipo de concursos. Por ende, con el fin de minimizar los errores en que pueden incurrir los responsables de las iniciativas, el supervisor que representa los intereses del fondo, debiese tener una presencia más permanente, no supeditada exclusivamente a cuestiones meramente administrativas, como lo es, por ejemplo, la aproximación de las fechas de entrega de informes y rendición de cuentas.

Ahora bien, si se piensa la supervisión *in situ* exclusivamente desde la lógica de verificación de los compromisos adquiridos, se puede contra argumentar que, al existir diversas alternativas de comprobación, como por ejemplo, los mismos productos generados a partir de la realización del proyecto –y que son puestos a disposición de los supervisores por los ejecutores–, no habría necesidad de llevar a cabo un control en terreno tan estricto. Esta aseveración no deja de tener lógica, dada la diversidad de líneas que contemplan los fondos de recursos. De ahí que se sugiera hacer una distinción por área de financiamiento y señalar cuáles necesitarían de una supervisión en terreno más rigurosa. En el caso del libro, la línea Fomento bibliotecario requeriría de un seguimiento presencial en medio de la ejecución, puesto que es fundamental verificar que se esté cumpliendo con los estándares de calidad pactados en relación a los materiales utilizados para ampliar y reparar las bibliotecas. A su vez, una vez terminado el proyecto, sería necesario cotejar el buen uso de los espacios habilitados. Por otra parte, la línea Fomento de la lectura es también un área en que sería relevante hacer una supervisión en terreno más intensiva, puesto que los productos esperados son mucho más dispersos, es decir, muchas veces son iniciativas novedosas y particulares, por lo que no se sabe con certeza la puesta en marcha de la ejecución, ni tampoco el posible

---

<sup>189</sup> Entrevista a M.A. Fuentes. Se debe mencionar, sin embargo, que la misma entrevistada reconoce que todas las supervisiones que le han hecho a sus diversos proyectos, se han caracterizado por una comunicación periódica con el encargado, ya sea por medio de contactos telefónicos o correos electrónicos.

resultado a obtener<sup>190</sup>. No obstante, se vuelve a reiterar que estas sugerencias operan sólo bajo la lógica de un seguimiento entendido como supervisión y verificación de compromisos, muy centrado en la constatación de productos o resultados finales y no en los posibles impactos generados por las iniciativas. Asimismo, excluye pensar las visitas a terreno en la acepción de acompañamiento, bajo la cual todos los proyectos debiesen contar con mecanismos de observación directa.

En síntesis, el tipo de terreno que efectivamente se ejerce mientras el proyecto está en marcha, es deficiente. Esta constatación adquiere relevancia, pues estaría evidenciando que en la práctica, los informes de avance y final son, en estricto rigor, la única fuente de información con la que cuenta el fondo para conocer los proyectos que financia. El problema de esta situación es que el monitoreo se convierte en un control de actividades declaradas por los mismos 'agentes' y por lo tanto, opera casi exclusivamente en una lógica de confianza, que como se ha visto, no sirve para solucionar los conflictos de agencia identificados. El sistema no cuenta con instrumentos aplicados sistemáticamente por los mismos funcionarios del fondo, sino que dicha responsabilidad es delegada a los ejecutantes, los cuales pueden optar por esconder información considerada relevante para el 'principal'. Se puede concluir que el fondo no llega a conocer en profundidad los productos que financia, pues no cuenta con la capacidad para constatar en terreno si realmente los proyectos se están realizando o si se están logrando los objetivos propuestos en un comienzo. Lo único que este control administrativo permite saber es que los recursos entregados fueron gastados para financiar las actividades declaradas, que son respaldados por medio de facturas.

La falta de sistematización de información relevante es una constante que atraviesa toda la gestión del servicio. Ya en 1998 la Dipres señalaba que "lo que más ha llamado la atención de este panel, es el manejo de la información por parte del Fondo, sumamente difícil de obtener y contrastar, lo que hace a la organización extremadamente dependiente de sus funcionarios"<sup>191</sup>. Varios entrevistados reconocen que los servicios prestados por los fondos en general, dependen de su personal, más que de sus sistemas y procedimientos. De esta manera,

---

<sup>190</sup> Entrevista a J. Montealegre.

<sup>191</sup> Dipres, "Informe final ...", op. cit., Formato B, p. 12.



los funcionarios se transforman en verdaderos 'depósitos' de información, que vendrían a suplir la falta de un diseño institucional pensado para tales efectos. Por tanto, si algún empleado decide abandonar la institución, la información se va con él<sup>192</sup>. Esta dificultad también afecta las visitas *in situ*, pues de los pocos supervisores que van a observar directamente los proyectos, ninguno lo hace con criterios definidos, expresados en una pauta de monitoreo. El principal problema que acarrea esto es que, de las escasas visitas a terreno que se realizan, no se produce ningún tipo conocimiento del proyecto que trascienda más allá de la persona que supervisa. Como señala un ex funcionario de la secretaría ejecutiva, "si iba a supervisar un proyecto, al volver, sólo yo quedaba con la riqueza de ese proyecto"<sup>193</sup>.

Para mejorar estas graves falencias, se recomienda hacer un esfuerzo de síntesis de la gestión. En esa perspectiva, urge hacer un registro amplio y vasto de los proyectos que han sido y están siendo financiados por el fondo. Pertinente sería crear y mantener actualizado un registro de uso interno de la secretaría ejecutiva que contenga toda la información relevante de cada proyecto<sup>194</sup>. Asimismo, debiese elaborarse un registro general que contenga toda la información de los proyectos ejecutados, que esté a disposición del público general. Ese registro debiese contener la identificación del proyecto, la condición en la que se encuentra y adjuntarse una reseña del contenido y los productos finales obtenidos. Por último, en aquellos casos en que los resultados finales de los proyectos son tangibles, como es el caso de un libro editado, sería necesario tenerlos a disposición del público, para poder ser consultados<sup>195</sup>.

Lo importante es que ambos sistemas sean digitales, pues hasta el momento, la única información que existe respecto a cada proyecto son las carpetas. No hay duda que el sistema de expedientes en papel se justifica porque aún no están las condiciones dadas para aplicar nuevas tecnologías. Como ya se vio en el análisis de la primera fase, el amplio espectro de acciones financiadas por el fondo están dirigidas a un público objetivo bastante heterogéneo,

---

<sup>192</sup> Entrevista a L. San Martín y entrevista a C. Díaz.

<sup>193</sup> Entrevista a C. Díaz.

<sup>194</sup> La misma ficha única de evaluación (FUE) elaborada en la primera fase podría servir de base.

<sup>195</sup> En la modalidad Apoyo a ediciones –de la línea Fomento del libro–, por convenio se estipula que los ejecutores deben hacer llegar quinientos ejemplares al fondo, para ser repartidos en las bibliotecas públicas. Una de esas copias queda guardada en la carpeta y otra queda en poder del consejo regional. Sería prudente, por tanto, hacer llegar una de ellas al Centro de documentación del CNCA, ubicado en la sede de Valparaíso.

de los cuales no todos están interiorizados con ellas. Sin embargo, el problema que presenta la carpeta es que es efectiva en el corto plazo, pero sumamente engorrosa para almacenar información relevante en el largo plazo. Un buen ejemplo es la situación que actualmente atraviesa la secretaría ejecutiva del Consejo del Libro. Una funcionaria del servicio afirmaba que hoy en día, el Fondo del Libro y la Lectura está con crisis de bodega, porque ya que han debido guardar las carpetas de los proyectos seleccionados de todos los años, no tienen donde almacenarlas. En sus propias palabras: "hay cajas y cajas, ya se arrendó una bodega en otro lugar. Entonces, si de repente, alguien pregunta por el proyecto tal, de tal año... Bueno, habría que ir a la bodega no sé a dónde y que alguien se meta a buscar dónde está"<sup>196</sup>.

Los cambios propuestos no sólo se justifican por la necesidad de contar con accesos más fluidos a los contenidos de los proyectos financiados, sino también porque, ante la falta de espacio, en algunas regiones simplemente se ha optado por deshacerse de las carpetas de años anteriores. Como señala la misma funcionaria de la secretaría ejecutiva, "todo documento público se tiene que guardar por cinco años. Luego de eso, uno se puede deshacer de ellos"<sup>197</sup>, lo cual es muy grave, pues estos proyectos "van conformando nuestro patrimonio cultural, son parte de nuestro patrimonio"<sup>198</sup>. Ahora bien, un ex funcionario de la misma secretaría señala que este descuido se debe a la poca claridad de las instrucciones emanadas desde el nivel central, pues "nadie les dijo cómo tenía que hacerse, nadie se dio el trabajo de diseñarlo"<sup>199</sup>.

Sin embargo, se debe aclarar que esta falta de uniformidad procedimental a lo largo del país ha sido abordada en la propuesta de control y supervisión del CNCA. Como se señala en el diagnóstico, "hasta hoy, sólo existe un protocolo consuetudinario de cómo realizar la supervisión de proyectos y es más bien, de sentido común. Esto ha significado en la práctica una desorientación por parte de los encargados de fondos de regiones y el resultado es una alta vulnerabilidad del sistema"<sup>200</sup>. Con el fin de superar esta dificultad, lo que se pretende es definir una metodología clara, materializada en un instructivo de supervisión que sirva como

---

<sup>196</sup> Entrevista a P. Olguín.

<sup>197</sup> Entrevista a P. Olguín.

<sup>198</sup> Entrevista a P. Olguín.

<sup>199</sup> Entrevista a C. Díaz.

<sup>200</sup> D. de Creación Artística, "Propuesta de control...", art. cit., apartado 'Instructivo'.

herramienta de apoyo para las direcciones regionales, sobre todo las más alejadas<sup>201</sup>. Con dicho instructivo –aún en elaboración– se espera normar detalladamente cada uno de los pasos que deben dar los funcionarios desde la publicación y comunicación de los resultados hasta la certificación de la total ejecución de los proyectos, incluyendo sanciones y procedimiento a seguir en caso de incumplimiento de los convenios. Asimismo, se está intentando uniformar el formato de rendición. La idea es que, una vez firmado el convenio de ejecución, se les haga llegar a los responsables, planillas estándar de rendición e instructivos que indiquen los contenidos mínimos que deben contener los informes de actividades. Por último, en cuanto a la supervisión en terreno, en la propuesta se afirma lo siguiente: “es de interés del servicio que el encargado de fondos, realice una visita a terreno (y levante una constancia de dicha visita), al menos una vez durante la ejecución del proyecto”<sup>202</sup>. Asimismo, se establece como obligación mínima realizar visitas en caso de estreno de obras, inauguración de eventos o que exista incumplimiento de convenio u otra irregularidad<sup>203</sup>.

### 3. SEGUIMIENTO COMO SUPERVISIÓN: ¿ES SUFICIENTE?

Lo que se ha hecho hasta aquí es dar a conocer el sistema actual, analizando críticamente sus procedimientos desde la teoría del ‘principal-agente’ y sugiriendo algunas propuestas de mejoramiento. No obstante, faltaría abordar un punto crucial que es el concepto de seguimiento que subyace tras el diseño vigente. Como ya se ha mencionado, la manera en que hasta ahora se han seguido los proyectos responde a una lógica de control administrativo, lo cual se considera necesario, pero claramente insuficiente. Es un tipo de seguimiento más bien básico, basado en ‘sistemas de alerta’ que operan sólo a lo largo del proceso. Esto significa que los mecanismos de monitoreo presentes en este fondo sectorial

---

<sup>201</sup> Entrevista a M.E. Arntz.

<sup>202</sup> D. de Creación Artística, “Propuesta de control...”, art. cit., apartado ‘Instructivo’.

<sup>203</sup> *Ibidem*. La pauta de apoyo a la supervisión presencial está todavía en elaboración. Pese a que aún no ha sido cotejada en la práctica, la idea es que, una vez aprobada, sea divulgada y aplicada en todas las regiones del país. A grandes rasgos, a través de ella se pretende practicar las dos acepciones mencionadas. Por una parte, la de verificación del cumplimiento de los objetivos y desarrollo de las actividades. Por otra, la de acompañamiento y así poder prestar asesoría en ciertos puntos sensibles, como lo son el establecimiento de alianzas con otros actores y la divulgación del proyecto en la comunidad. En entrevista a R. Dell’Aquila. Sobre los contenidos mínimos de la pauta (borrador) elaborada por el equipo de la RM (ver anexo 8, N° 2).

están pensados para ejercer un control prioritario de procesos y no uno posterior de resultados e impactos. Como señala un funcionario de la secretaría ejecutiva del Consejo del Libro, el seguimiento vigente sólo espera que los ejecutantes cumplan, es decir, "que el proyecto haya sido ejecutado, nada más, pero no es una evaluación de lo que se hizo"<sup>204</sup>, agregando más adelante que "es un seguimiento que tiene que ver con temas administrativos [...] tengo la impresión que no prueba que se logró lo que se había declarado en los objetivos. En el fondo, hay un proyecto, hay una plata que se gasta, se rinde administrativamente y el seguimiento queda asegurado y, por lo tanto, la persona que timbra dice que el proyecto está aprobado. Eso no significa que se cumplieron los objetivos que se habían trazado y ese es un tema sensible, porque no se han logrado productos sustentables en el tiempo"<sup>205</sup>.

Se puede hablar, por tanto, de un seguimiento precario, parcial e incompleto, que fiscaliza, pero que no conoce lo que financia, ni tampoco sus efectos. A pesar que el convenio de supervisión del Fondo del Libro incorpora el concepto de seguimiento (pues hay muchos contratos que no lo integran, por considerarlo costoso), lo hace de forma incompleta, pues no existe la voluntad de incluir una noción de monitoreo en términos de evaluación posterior a la ejecución de los proyectos. Si bien existe una pseudo-evaluación de los resultados, ésta es deficiente, pues consiste en chequear el cumplimiento de los compromisos adquiridos. El proceso sólo requiere para cerrarse de la certificación de ejecución total del proyecto y el único indicador que se considera para emitirlo es Totalmente ejecutado/No ejecutado. Por otra parte, lo que actualmente existe es una suerte de recuento cuantitativo de lo que este financiamiento ha permitido en la escena cultural chilena, que por lo general es comunicado mediante estudios y anuarios de la gestión del CNCA. No obstante, este catastro de las iniciativas apoyadas está lejos de ser minucioso<sup>206</sup>. Se deduce, por tanto, que la evaluación ex-post no estaría formando parte del diseño de la política del fondo concursable.

Asimismo, el énfasis en el control del proceso y no en la evaluación del resultado obtenido, hacen que este monitoreo pueda ser calificado como inmediatista y justificado tan

---

<sup>204</sup> Entrevista a E. Ramos.

<sup>205</sup> Entrevista a E. Ramos.

<sup>206</sup> Entrevista a J. Weinstein; entrevista a C. Rivas; entrevista L. San Martín.

sólo en la comprobación de un adecuado uso de los recursos públicos. El Consejo del Libro, su secretaría ejecutiva y el CNCA manejan una restringida comprensión del seguimiento, pues únicamente resalta la dimensión que tiene que ver con demostrar la probidad del concurso. En efecto, el seguimiento como control administrativo es una consecuencia lógica de los objetivos de transparencia cautelados en la primera fase del proceso. Como afirma un ex funcionario del CNCA, "el seguimiento administrativo viene de la transparencia. De hecho, si no formara parte de la cadena de transparencia, probablemente no se realizaría"<sup>207</sup>.

En síntesis, faltaría introducir una nueva acepción de monitoreo, que venga a complementar la ya existente. Se recomienda ampliar la comprensión de seguimiento y entenderlo no sólo como sinónimo de supervisión, sino también en su acepción de evaluación ex-post. De esta manera, podrían resolverse las siguientes interrogantes: ¿cómo recolectar información pertinente sobre las acciones que está financiando el fondo? ¿Qué sistemas integrados de información crear? ¿De qué forma monitorear a mediano y largo plazo?

#### 4. SEGUIMIENTO COMO EVALUACIÓN EX-POST

Para mejorar el actual sistema de seguimiento se requiere implementar nuevos procedimientos analíticos, que sirvan como insumo para la toma de decisiones futura. En esta perspectiva, son tres las propuestas de evaluación terminal que se proponen: *de efecto de los proyectos*, *sistémica* y, por último, *de aprendizaje y retroalimentación*, las cuales serán desarrolladas a continuación.

##### 4.1. Evaluación de los efectos del proyecto

Se sugiere realizar una evaluación de los efectos al final de la ejecución, con el fin de determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos por los proyectos. El propósito es determinar si hubo cambios en la población objetivo a la cual estaba dirigida la propuesta y cuál fue su magnitud. Asimismo, busca determinar hasta qué punto los resultados

---

<sup>207</sup> Entrevista a C. Parr.

esperados fueron producidos y logrados<sup>208</sup>. Para medir el efecto de una acción determinada, se deben confrontar los productos y resultados con los objetivos específicos que se planteó el proyecto en un inicio. Para obtener conclusiones sobre el logro o fracaso alcanzado tras la ejecución, los objetivos deben ser previamente transformados en dimensiones susceptibles de ser analizadas y medidas, lo que recibe el nombre de indicadores de evaluación. El establecimiento de indicadores es esencial, pues a partir de ellos se intenta determinar el grado en que se alcanzaron los objetivos propuestos, lo cual permitiría concluir si un proyecto fue exitoso o no<sup>209</sup>. El momento en que se deben definir los indicadores de esta evaluación es la etapa ex-ante, lo que implicaría reelaborar los formularios o crear nuevos instrumentos que consideren con más precisión este aspecto. En síntesis, se propone evaluar los efectos de los proyectos en función de metas previas, una delimitación clara de la población objetivo a la que se dirige la intervención y los resultados esperados tras la ejecución<sup>210</sup>. El horizonte de medición debiese ser de mediano y largo plazo, con el fin de evaluar no sólo productos y resultados inmediatos (una vez finalizado), sino también los efectos mediatos de la propuesta y su capacidad de sustentarse en el tiempo, esto es, su mantenimiento más allá de su vinculación temporal con el fondo (uno o dos años después de la ejecución).

La aplicación de esta evaluación debiese ser exhaustiva, es decir, para la totalidad de los proyectos financiados, pues una debilidad que presenta el diseño es que no cuenta con instrumentos que le permitan identificar experiencias exitosas, que pudiesen eventualmente ser sostenidas en el tiempo o replicadas en otros contextos. En muchos casos, ocurre que, con el fin de evitar situaciones polémicas en la selección, como lo son la redundancia en la elección de propuestas ya presentadas en concursos anteriores o apoyar a personas reiteradamente –con lo cual se transforman en ‘clientes permanentes’– algunas ‘buenas prácticas’ dejan de tener financiamiento y pierden continuidad. Por otra parte, existen proyectos que forman parte de una intervención de mayor envergadura y que han sido

---

<sup>208</sup> Hugo Navarro, Manual para la Evaluación de Impacto de Proyectos y Programas de Lucha contra la Pobreza, Santiago de Chile, CEPAL, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), junio de 2005, pp. 17-18.

<sup>209</sup> Marcos Valdés, *La evaluación de proyectos sociales. Definiciones y tipologías* [on line], p. 9, disponible en [www.mapuche.cl](http://www.mapuche.cl), [acceso 22.03.2007].

<sup>210</sup> *Ibíd.*, 15; División de Control de Gestión, *Metodología evaluación de impacto* [on line], Santiago de Chile, diciembre de 2005, disponible en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), [acceso 17.12.2006].

planteados para cubrir sólo una etapa de ésta. Por tanto, una manera de solucionar situaciones de este tipo es por medio de la aplicación de estudios totales, no muestrales, que permitan identificar proyectos exitosos o que requieran ser sostenidos en el tiempo. Asimismo, sería adecuado que la ejecución de esta evaluación se basase en alianzas estratégicas entre el fondo y otras entidades, como por ejemplo, universidades regionales y municipios, para que de esta manera, los proyectos exitosos puedan ser detectados y tengan la posibilidad de seguir siendo implementados con apoyos locales<sup>211</sup>.

Respecto a quiénes debiesen recoger y analizar la información, podría conformarse, al interior del CNCA, un gabinete de análisis o un departamento de seguimiento y evaluación, que cuente con presencia en regiones<sup>212</sup>. Otra opción es licitar el servicio a alguna consultora especializada en temas de seguimiento y evaluación<sup>213</sup>. Lo importante es llegar a acuerdos con los mismos ejecutantes, es decir, que en los convenios firmados venga asociada la obligación de colaborar en la tarea del equipo evaluador, más allá de la duración del proyecto<sup>214</sup>.

Es necesario señalar que la sugerencia de realizar una evaluación proyecto por proyecto no surgió del trabajo de campo realizado. Por el contrario, es la que más escepticismo generó entre los entrevistados, pues a su juicio, presenta muchas dificultades en su ejecución. Destacan principalmente que la capacidad administrativa y los recursos humanos, financieros y materiales con los que se cuentan son insuficientes para plantear seguimientos de esta naturaleza. A la vez, arguyen que los gastos pueden resultar excesivos si se comparan con los beneficios que pueden reportar este tipo de sistemas. En esta perspectiva, suponen que "poner toda una maquinaria de evaluación encima significa un enorme costo para el Estado, que no va a dar muy buenos resultados, sino que sólo va a generar puestos de trabajo"<sup>215</sup>.

---

<sup>211</sup> Entrevista a C. Rivas.

<sup>212</sup> El concepto 'gabinete de análisis' fue extraído de Manuel Tamayo S., "El análisis de las políticas públicas" en Rafael Bañón y Ernesto Carrillo (comps.), *La nueva administración pública*, Madrid, Alianza Editorial, 1997, p. 288. En el CNCA, actualmente existe un departamento de Estudios, pero hasta ahora su análisis ha sido de predominantemente cuantitativo.

<sup>213</sup> Entrevista a Clara Budnik, 17.11.2006, ex miembro del Consejo del Libro y la Lectura.

<sup>214</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>215</sup> Entrevista a P. Calandra.

Otra aprehensión, que se reiteró en varias de las entrevistas realizadas, es la imposibilidad de evaluar la calidad artística de los proyectos, dada la subjetividad inherente que presenta el campo. Se cree que los resultados de los proyectos tienen connotaciones estéticas difíciles de medir y, por lo mismo, es un ámbito en el cual el Estado no debiese inmiscuirse. De ahí que se defienda la postura de los fondos entendidos como capital de riesgo, siendo parte de su propia dinámica el que algunos proyectos funcionen y otros no<sup>216</sup>. Interesa destacar este argumento, pues se puede afirmar que ha servido de justificación para no introducir seguimientos en el sector, lo que ha derivado en una débil cultura evaluativa. Sin embargo, lo que más llama la atención es que, si se analizan las diversas líneas de financiamiento del fondo, los productos y acciones de los proyectos elegidos, a excepción de Creación literaria, trascienden por mucho lo meramente artístico. Incluso en el caso de la línea mencionada, es posible afirmar que existen aspectos que sí pueden ser evaluados.

Los mismos entrevistados identificaron variados indicadores, que podrían medirse al terminar la ejecución de los proyectos. Entre ellos destacan el logro amplio y significativo de los objetivos planteados ex-ante<sup>217</sup>; la conexión de los creadores con sus respectivas audiencias<sup>218</sup>; la distribución y difusión de bienes culturales<sup>219</sup>; si efectivamente impacta en la población objetivo que señaló en el proyecto y en qué medida<sup>220</sup>; los cambios de conducta de la población objetivo tras su participación en la iniciativa<sup>221</sup> y la generación de asociatividad y redes de colaboración entre personas del rubro<sup>222</sup>. Tomando en consideración estos indicadores, a continuación se exponen sugerencias por línea de financiamiento, que podrían servir de base para diseñar una evaluación de resultados:

a. Fomento bibliotecario:

Se distinguen, a lo menos, dos tipos de 'calidades' posibles de evaluar. Por una parte, la objetiva, que se refiere a la calidad técnica de los bienes y servicios entregados tras la

---

<sup>216</sup> Entrevista a J. Weinstein, entrevista a M. E. Arntz; entrevista a J. Montealegre; entrevista a C. Díaz.

<sup>217</sup> Entrevista a J. Weinstein.

<sup>218</sup> Entrevista a M. E. Arntz; entrevista a C. Parr.

<sup>219</sup> Entrevista a R. Dell'Aquila.

<sup>220</sup> Entrevista a C. Parr.

<sup>221</sup> Entrevista a G. Blanco; entrevista a N. Palma.

<sup>222</sup> Entrevista a C. Parr; entrevista a N. Palma; entrevista a R. Dell'Aquila.



ejecución del proyecto<sup>223</sup>. Ya se ha mencionado que esta línea apoya iniciativas de construcción de bibliotecas comunitarias y mejoramiento de bibliotecas públicas. Por lo mismo, sería factible medir la calidad objetiva de las edificaciones y ampliaciones realizadas. Esta sería una evaluación de resultados a nivel de producto, es decir, correspondería al efecto más inmediato de la ejecución<sup>224</sup>. Por otra parte, la calidad subjetiva guarda relación con la percepción que tienen los usuarios respecto al bien o servicio recibido<sup>225</sup>. En esta perspectiva, sería adecuado evaluar, a largo plazo, el uso de los espacios habilitados y el grado de satisfacción que presentan los usuarios hacia los servicios otorgados, información que puede ser obtenida por medio de encuestas<sup>226</sup>. En síntesis, habría que crear criterios operativos de logros intermedios, que respondiesen las siguiente interrogantes: ¿los beneficiarios están utilizando significativamente los nuevos espacios? ¿Los bibliotecarios a cargo están administrando adecuadamente las nuevas instalaciones?

#### b. Creación Literaria y Apoyo al perfeccionamiento y la investigación

La evaluación de los efectos que se propone en la línea de apoyo a los escritores es de largo plazo. Más que estimar la obra literaria en sí –tarea propia de la crítica, medios de comunicación y opinión pública<sup>227</sup>–, se propone elaborar una base de datos interna, que siga la trayectoria de los becados. Como señala un ex miembro del Consejo, "lo primero que tengo: nombre, rut, fecha de financiamiento y debo mantener una base de datos con ellos. Cada vez que esta persona publique algo, agregar ese antecedente ahí y después de quince años, se pueden tomar los nombres del primer año y los del año quince y decir 'De los cientos cincuenta financiados, tengo seis escritores publicados, cuatro condecorados, etc., con lo cual podríamos calcular la rentabilidad de la inversión de este capital de riesgo. Pero eso requiere de una base de datos y de un trabajo constante de alguien que haga un seguimiento. No es ir a seguir a la persona, sino seguir sus antecedentes en prensa, en internet, en la opinión pública, es decir, registrar qué es lo que ha hecho esta persona por la que apostamos"<sup>228</sup>. Lo interesante de esta propuesta es que además permitiría medir la concreción de cadenas de

---

<sup>223</sup> D. de Control de Gestión, *Metodología evaluación...*, art. cit., p. 4.

<sup>224</sup> *Ibidem*.

<sup>225</sup> *Ibidem*.

<sup>226</sup> *Ibidem*; entrevista a C. Parr; entrevista a N. Palma.

<sup>227</sup> Entrevista a J. Weinstein, entrevista a M. E. Arntz.

<sup>228</sup> Entrevista a P. Calandra.

valor en el ámbito de la creación literaria. A modo de ejemplo, de los manuscritos elaborados por becarios, ¿cuántos llegan a ser editados? En caso de ser publicado, ¿con qué grado de distribución cuenta? ¿La difusión ha sido óptima? ¿Qué nivel de aceptación tiene en la audiencia? De esta manera, el fondo podría prever si está más bien financiando acciones aisladas o está colaborando en la concreción de cadenas de valor en el ámbito literario.

Para el caso de Apoyo al perfeccionamiento y la investigación, se podría aplicar un sistema similar, con el fin de ir midiendo cuál ha sido el impacto en el tiempo de una mayor profesionalización de profesores y bibliotecarios. Lo más clave de evaluar en esta línea son los efectos que pueden tener en la comunidad la formación personal del profesional, es decir, cuál es el grado de difusión y uso de los nuevos conocimientos adquiridos tras realizar la pasantía<sup>229</sup>. Por tanto, los indicadores creados debiesen ser capaces de responder si los beneficiarios-becarios de un programa de transferencia tecnológica, están aplicando en su entorno las técnicas y conocimientos adquiridos, así como también, si están enseñando lo aprendido y transfiriéndolo a otros profesionales del rubro. Estos último, a nivel de fondos sectoriales, se conoce como retribuciones al apoyo otorgado. Lamentablemente, a diferencia de otras becas, como las concedidas por Mideplan a estudios de postgrado, el modelo concursal del CNCA no cuenta con mecanismos legales para exigir retribuciones a los beneficiarios, por lo que ésta es hasta ahora, voluntaria<sup>230</sup>.

---

<sup>229</sup> Entrevista a C. Parr.

<sup>230</sup> Entrevista a C. Parr; entrevista a E. Ramos.

### c. Fomento de la lectura

Para medir el efecto de estas iniciativas, es fundamental la delimitación clara de la población objetivo a la que se dirige la intervención, así como también el establecimiento de metas precisas que se esperan alcanzar. Actualmente, todas las líneas de financiamiento exigen a los postulantes señalar en el formulario cuáles son sus beneficiarios directos y potenciales, lo cual es un antecedente que se evalúa ex-ante por la comisión evaluadora. Sin embargo, no conlleva una verificación ex-post de los resultados alcanzados, ni una medición de las variaciones del comportamiento lector de la población objetivo, tras la ejecución.

Los formularios, por tanto, debiesen ser sometidos a una revisión, con el fin de comprobar si las exigencias que se piden y el nivel de detalle constituyen una base suficiente para realizar una evaluación de este tipo. En otras palabras, se debe aspirar a que definan los efectos previstos, para poder compararlos al final con los observados y, de esta manera, medir la eficacia de la ejecución<sup>231</sup>. Por su parte, las preguntas genéricas que debiesen orientar dicha evaluación son las siguientes: ¿se ha contribuido a resolver el problema que dio origen al proyecto? ¿Los receptores de los bienes y servicios que genera el proyecto han resultado realmente beneficiados? ¿Los beneficios recibidos por los participantes son los que se había propuesto lograr el proyecto o son otros no previstos? ¿Los beneficios están llegando a la población que se pretende atender? ¿Los usuarios del programa están satisfechos con los bienes y servicios recibidos? ¿Los beneficiarios han experimentado un mejoramiento significativo en su condición inicial, como consecuencia de su participación en el proyecto?<sup>232</sup> Dado que la principal fuente de información radica en la comunidad o población objetivo, es necesario implementar técnicas de investigación de campo que permitan estudiar los efectos en las personas que participaron del proyecto, tales como encuestas, grupos focales, inspecciones en terreno, etc.

### d. Fomento del libro

La primera modalidad de esta línea es Apoyo a ediciones individuales y colecciones. Al igual que en Fomento bibliotecario, en ella se podrían hacer dos tipos de evaluaciones. Por

---

<sup>231</sup> M. Tamayo S., "El análisis...", art. cit., p. 309.

<sup>232</sup> D. de Control de Gestión, *Metodología evaluación...*, art. cit., p. 5.

una parte, una más inmediata en relación al producto final, evaluando su calidad objetiva, es decir, los materiales utilizados para llevar a cabo la edición (tipo de papel, portada, etc.). Por otra, la calidad subjetiva, que es la conexión del mundo editor con el universo lector. En esta perspectiva, podrían resultar muy útiles estudios de consumo cultural de los libros apoyados por el fondo, así como también el acceso de la población a dichos libros, evaluando el efecto que tiene su presencia en las bibliotecas públicas. En esta materia, el fondo podría establecer redes de colaboración con el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), así también con la Dibam, que tiene presencia en todo el país y además controla los registros de prestación de libros a los usuarios<sup>233</sup>.

La segunda modalidad, Promoción y difusión de libros chilenos, se compone por una parte de ferias del libro, ya sean locales o internacionales. Con respecto a las primeras, se señala que, a nivel de región, son "muy importantes porque no hay librerías, el grueso de las librerías están en Santiago y, por lo menos hasta el 2003, existían 99 librerías en todo Chile, lo cual es muy deficiente. Entonces las Ferias del Libro cumplen una labor muy importante, pues facilitan el acceso a los libros por parte de aquella población que está en condiciones de comprar y que desea comprar libros. Pero además sirven como una palanca muy importante de motivación a la lectura y también, sirve para que el público se encuentre con los escritores, elemento fundamental para que uno se estimule a leer"<sup>234</sup>. Por lo mismo, se debiera evaluar qué ha pasado en aquellas comunas dónde el Fondo del Libro está financiando permanentemente ferias, como por ejemplo, si creció el comportamiento lector en esa localidad. Incluso estableciéndose un vínculo con la biblioteca pública del lugar, se puede conocer el número de personas que fueron estimuladas a concurrir a ella, debido al efecto de la feria<sup>235</sup>.

Desde el punto de vista de los asistentes a la feria, se debiesen implementar estudios sobre cómo evalúan dicho evento: si compró libros, si tuvo posibilidad de acercamiento a los escritores, su percepción sobre los encuentros entre escritores y el público o la diversidad de

---

<sup>233</sup> Entrevista a P. Calandra; entrevista a N. Palma.

<sup>234</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>235</sup> Entrevista a N. Palma.

obras ofrecidas por los distintos stand, el programa cultural brindado, la atención recibida, cuántas visitas guiadas de colegios y de estudiantes hubo, sólo por nombrar algunos indicadores<sup>236</sup>. Estos proyectos también se pueden evaluar en términos de su capacidad de difusión en la comunidad, es decir, qué tan pertinente fue la difusión del programa y cuál fue la opinión pública generada a raíz del evento.

Pero además, hay otra dimensión, que es la constatación de asociatividad entre los diversos actores involucrados: "una feria del libro que se instala y no articula a los escritores regionales y locales, no articula a los bibliotecarios, a los profesores, a los escritores de la región o de la localidad, evidentemente que es una mala Feria del Libro. Podrá tener mucha publicidad y todo lo demás, pero no se va sembrando, no se van estableciendo redes de trabajo y de colaboración que permitan en el largo plazo generar cambios en los comportamientos culturales"<sup>237</sup>. En cuanto a las ferias internacionales, en donde participan editoriales chilenas, debiese medirse principalmente el nivel de adhesión mostrado por el público extranjero a obras publicadas en nuestro país.

La submodalidad Eventos, que financia congresos y seminarios de profesionales relacionados al sector, podría ser evaluado de acuerdo a la percepción de los participantes, ya sea en términos de calidad del encuentro, como también en cuanto a generar asociatividad entre las personas del rubro<sup>238</sup>. Asimismo, se podría constatar la producción generada a partir del encuentro, como por ejemplo, la publicación de ponencias o divulgación de conclusiones.

Se debe dejar en claro que los indicadores están expresados de forma muy rudimentaria. Son mencionados con el objetivo de graficar lo mucho que podría hacerse en este campo. Asimismo, otro propósito es demostrar los múltiples indicadores de calidad que se pueden crear, los que, claramente, no se reducen a lo meramente estético ni artístico. En síntesis, se pretende entregar una guía genérica a la evaluación que podría implementarse y

---

<sup>236</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>237</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>238</sup> Entrevista a C. Parr.

aclarar que, más que no se puedan medir resultados en este ámbito cultural específico, lo que interfiere es la voluntad política para hacerlo.

#### *4.2. Evaluación sistémica*

La sugerencia de hacer una evaluación sistémica surgió a partir de las entrevistas realizadas. Comparte algunos aspectos con la ya propuesta, como por ejemplo, que puede ser ejecutada por un equipo de evaluación interno a la organización o derivarlo a consultoría externa. Asimismo, está pensada en un horizonte de largo plazo, aplicada con una periodicidad determinada (bianual, por ejemplo). Al igual que la evaluación de resultados, requiere de indicadores claros, establecidos con antelación. Sin embargo, en este caso, los criterios no están dados por los proyectos particulares, sino por el plan nacional de lectura que se pretende implementar a partir de este año. Se desprende, por tanto, que el objetivo principal que se persigue es dar cuenta de los cambios en los comportamientos lectores de las personas y las transformaciones en el acceso al libro<sup>239</sup>. En otras palabras, el criterio clave en esta evaluación son los cambios de conducta que se pueden observar en la población que se somete al efecto de proyectos y programas. La gran diferencia con la evaluación ya descrita, es el supuesto que dichos cambios en el comportamiento no obedecen tan sólo a los impactos que podría producir una determinada acción, sino que son el resultado de una confluencia de efectos, generados por diversos programas y organismos, que actúan simultáneamente.

En el caso del fomento lector y acceso al libro, se distinguen varias instituciones operando hacia un mismo objetivo. Desde una perspectiva exclusivamente pública, junto al Consejo del Libro y su respectivo fondo, están actuando otras agencias gubernamentales con sus respectivos programas<sup>240</sup>. Como afirma una ex secretaria ejecutiva del Consejo, "es evidente que si uno va cruzando información, los proyectos del Fondo del Libro han tenido un impacto, pero han tenido un impacto también las acciones emprendidas por la Dibam y por el

---

<sup>239</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>240</sup> Entrevista a G. Blanco.

Ministerio de Educación”<sup>241</sup>. Dado que “en los cambios de comportamiento respecto del interés por determinados bienes culturales influyen una diversidad de factores”<sup>242</sup>, los resultados obtenidos en las personas y en las comunidades son fruto de la combinación de acciones de proyectos y programas. Por ende, se concluye que no se puede evaluar cualitativamente sólo un proyecto, sino que se va a tener que evaluar en un contexto de diversas intervenciones. De ahí que se considere difícil hacerlo proyecto por proyecto<sup>243</sup>.

La evaluación sistémica, que aborda en conjunto la acción simultánea de diversos actores públicos y privados, requiere la construcción de una línea base, que en este caso, sirve además como diagnóstico del actual estado del hábito lector y la accesibilidad al libro. En efecto, permite conocer en profundidad el problema que se pretende mitigar<sup>244</sup>. De esta manera se pueden medir los ‘saltos’ experimentados en los comportamientos culturales a través del tiempo y el impacto agregado de los proyectos<sup>245</sup>. Asimismo, permitiría identificar las dificultades o vacíos que estarían impidiendo una intervención más adecuada, reorientando las decisiones en función de las necesidades detectadas. En el caso específico que interesa en esta investigación, esta evaluación permitiría tener mayor evidencia empírica en la fase ex-ante del concurso, priorizando en la etapa de selección por proyectos que aborden las carencias del sector<sup>246</sup>. Por último, este tipo de medición sirve para comunicar a la comunidad los avances alcanzados, con lo cual la evaluación adquiere una función política. Frente a la necesidad del gobierno y sus agencias de rendir cuenta de sus actos y legitimar, con resultados, las decisiones tomadas, el análisis de las acciones que financia se transforma en un mecanismo de justificación de su actuar<sup>247</sup>.

Los criterios e indicadores de logro a incluir en esta elaboración de línea base debiesen estar en consonancia con la medición de variaciones en el comportamiento lector. Sólo a modo de sugerencia, se pueden proponer los siguientes: cantidad de comunas con bibliotecas

---

<sup>241</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>242</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>243</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>244</sup> M. Tamayo S., “El análisis...”, art. cit., p. 308.

<sup>245</sup> Entrevista a M. E. Arntz.

<sup>246</sup> Entrevista a C. Parr.

<sup>247</sup> M. Tamayo S., “El análisis...”, art. cit., p. 306.

públicas, nivel de prestaciones de libros; número de libros publicados por la industria editorial, libros chilenos y extranjeros comprados, entre otros<sup>248</sup>. Por su parte, se pueden construir otros tipos de indicadores, relacionados a la adquisición de habilidades y capacidades en los usuarios. Algunas preguntas que podrían guiar su confección serían ¿cómo están escribiendo las personas sometidas a las intervenciones? ¿Presentan mayor lógica en sus planteamientos? ¿Ordenan mejor sus argumentos? ¿Se expresan mejor? Al debatir, ¿lo hacen con cierto orden? Frente a un desacuerdo, ¿se defienden con argumentos?<sup>249</sup> Los indicadores mencionados pueden ser medidos a partir de diversos instrumentos, como lo son, por ejemplo, evaluaciones de desempeño escolar, estudios sobre debate público, estadísticas y encuestas a la población.

#### *4.3. Evaluación como aprendizaje y retroalimentación*

Finalmente, una última propuesta de evaluación retrospectiva es la de aprendizaje y retroalimentación. Ya se ha mencionado que el Consejo del Libro es la entidad que formula y toma las principales decisiones respecto a las bases de los concursos. En esta perspectiva, una de las mayores dificultades que se presenta en el proceso de convocatoria es la definición de criterios en cada línea de concurso. Determinar hacia dónde va la línea, si se mantiene o se crean nuevas, qué acciones priorizar en desmedro de otras, es lo que más debate genera al interior de esta esfera<sup>250</sup>. Actualmente, este tipo de decisiones correctivas no se sustentan en estudios pormenorizados que den cuenta de los efectos producidos por los proyectos, sino que se basan en juicios intuitivos, desaprovechándose la ventaja que presentan los fondos concursables, como instrumentos dúctiles y adaptables. Por tanto, resulta esencial reforzar los conocimientos que tienen los consejeros de los proyectos con nuevos sistemas de información, que arrojen datos relevantes sobre las iniciativas que se financian. Así, se evita el riesgo de que las decisiones futuras respecto a ajustes, énfasis y modificaciones de los concursos se legitimen en juicios arbitrarios, justificados por el peso de la tradición.

---

<sup>248</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>249</sup> Entrevista a G. Blanco.

<sup>250</sup> Entrevista a P. Calandra.



En términos operativos, los sujetos de este seguimiento debiesen ser los mismos consejeros. Esto se justifica porque, al ser un servicio planteado a escala nacional, resulta coherente generar una evaluación desde el nivel central<sup>251</sup>. Como afirma un ex miembro del Consejo, "qué se saca con poner a un pasante a recorrer proyectos, si éste no tiene ingerencia en la mesa"<sup>252</sup>. Por tanto, una manera útil de retroalimentar adecuadamente el proceso de convocatoria es que los consejeros viajen, con el fin de apreciar *in situ* los resultados de la obra y observar directamente cuáles iniciativas apoyadas funcionan y cuáles no<sup>253</sup>. De esta manera, se podría enriquecer la discusión y reflexión que la mesa hace de las bases de concurso. Además, el sistema adquiriría coherencia, bajo el supuesto que la evaluación dentro de un ciclo es, al mismo tiempo, la última fase del proceso, pero también la primera del siguiente<sup>254</sup>. Lo que se propone, por tanto, es integrar al diseño una práctica que no ha sido del todo ajena al servicio, pues se tienen registros de consejeros que, al viajar por otros motivos, aprovechaban de observar las iniciativas apoyadas por el fondo<sup>255</sup>.

El modo que se propone para implementar este monitoreo consiste básicamente en un sistema muestral, que permita ir siguiendo proyectos 'tipo', que cumplan con la función de acumulación de conocimientos por cada línea de financiamiento. Como afirma un entrevistado, "no lo haría con carácter punitivo, sino que lo haría con una función básicamente de conocimiento y en ese sentido elegiría la muestra pensando 'De cuáles puedo aprender más'"<sup>256</sup>. La planificación de este sistema debiese considerar las diversas modalidades y submodalidades en que se descompone cada línea de financiamiento, vale decir, elegir aleatoriamente proyectos estratégicos y representativos de las distintas iniciativas que año a año se apoyan. Con la confección de esta muestra crítica, se espera identificar cuáles son los factores que pueden predecir una mejor probabilidad de éxito en cada modalidad, pues hasta el momento, "sabemos qué cosas fueron un desastre [...], pero no sabemos qué cosas pueden rendir mayores frutos"<sup>257</sup>.

---

<sup>251</sup> Entrevista a P. Olguín.

<sup>252</sup> Entrevista a P. Calandra.

<sup>253</sup> Entrevista a P. Calandra.

<sup>254</sup> M. Tamayo S., "El análisis...", art. cit., p. 306.

<sup>255</sup> Entrevista a C. Budnik; entrevista a P. Calandra; entrevista a N. Palma.

<sup>256</sup> Entrevista a J. Weinstein.

<sup>257</sup> Entrevista a J. Weinstein.

Más específicamente, se sugiere dividir el país en las siguientes zonas: norte, centro, sur y lugares aislados. A su vez, las tres primeras debiesen comprender aproximadamente cuatro regiones. Durante el año, los consejeros designados podrían recorrer, en temporada de ejecución de proyectos, una de las zonas señaladas<sup>258</sup>. En cuanto a la selección de proyectos estratégicos, se podría partir eligiendo las mayores inversiones estatales, es decir, aquellos que, por cada línea y modalidad, obtuvieron un mayor nivel de recursos y evaluarlos de forma permanente, en el mediano y largo plazo<sup>259</sup>.

En cuanto a los criterios e indicadores de logro, estos debiesen definirse en función del nuevo plan nacional de fomento de la lectura. Este aspecto es importante de mencionar, pues, con la próxima implementación de este plan estratégico, se busca introducir una nueva comprensión del concurso de proyectos. A partir de su puesta en práctica en 2008, el concurso será concebido como uno de los instrumentos que permitirá cumplir las metas propuestas a largo plazo. En la práctica, esto significa que las bases de cada línea serán modificadas, con el fin de orientar la asignación de recursos en función de priorizar los objetivos planteados en el plan. En otras palabras, el concurso de proyectos se pondrá al servicio de la política sectorial, por medio de una conducción consciente por parte del Consejo<sup>260</sup>. En términos operativos, la evidencia empírica observada en terreno por los consejeros, debiese ser contrastada con indicadores contruidos a partir de las siguientes preguntas orientadoras: en relación al logro de los objetivos propuestos por el plan, ¿parece adecuada la forma en que están planteadas las líneas de financiamiento y sus respectivas modalidades? Asimismo, ¿parece adecuado el fondo de estos componentes? ¿Qué líneas debiesen ser priorizadas y por qué? ¿Alguna línea se lleva un porcentaje mayoritario de los fondos? ¿A qué se deben dichas decisiones?<sup>261</sup> Por último, el modo de recolección y registro de la información obtenida *in situ* podría ser perfectamente de índole menos estructurada, "que consiste en mantener los 'ojos bien abiertos' recogiendo información selectiva, inteligentemente"<sup>262</sup>, lo que también se ha denominado 'método de evaluación rápida'<sup>263</sup>.

---

<sup>258</sup> Entrevista a C. Rivas; entrevista a P. Olguín.

<sup>259</sup> Entrevista a J. Weinstein.

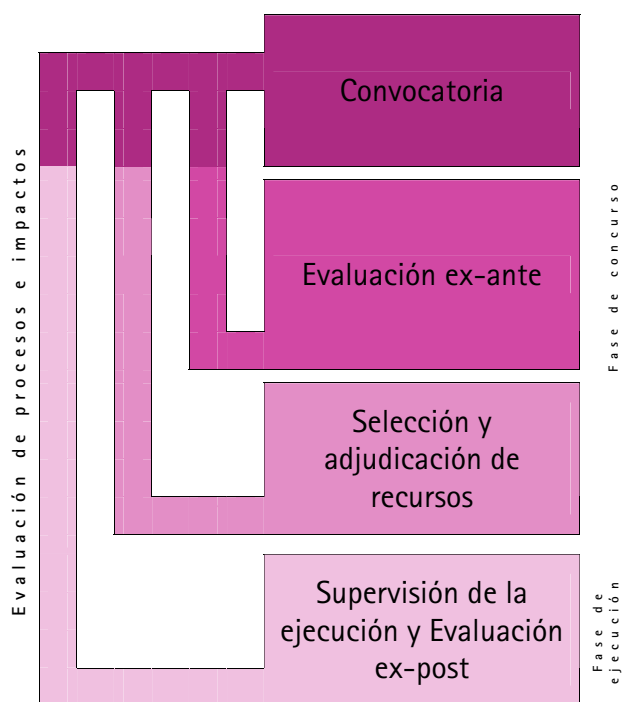
<sup>260</sup> Entrevista a E. Ramos.

<sup>261</sup> Adaptado de Dipres, "Informe final ...", op. cit., Formato B, p. 19.

<sup>262</sup> M. Tamayo S., "El análisis...", art. cit., p. 288.

Para finalizar este apartado, es necesario señalar que todas las evaluaciones propuestas exigen un aumento significativo del presupuesto destinado a gastos operacionales, pues se deben cubrir, por ejemplo, levantamientos de sistemas de información, técnicas avanzadas en análisis de datos, viáticos, honorarios para consejeros (hasta hoy sus servicios son *ad honorem*, esto es, no remunerados) u otros sujetos dedicados al seguimiento. Sólo de esta manera pueden implementarse los tres sistemas de seguimientos ex-post sugeridos, los cuales llenarían el gran vacío que presenta el fondo, que es producir información útil y "de calidad para orientar los nuevos procesos de decisión, aprendiendo de los errores y fracasos"<sup>264</sup>. Asimismo, todos los modelos de evaluación propuestos permitirían darle a este fondo concursable un carácter de ciclo, rasgo fundamental en un instrumento de política pública (ver figura N°4).

Figura N°4  
Flujograma del concurso al que se debiese aspirar



<sup>263</sup> Ver Departamento de evaluación de operaciones del Banco Mundial, *Seguimiento y evaluación: instrumentos, métodos y enfoques* [on line], p. 14, disponible en [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), [acceso 16.11.2006].

<sup>264</sup> M. Tamayo S., "El análisis...", art. cit., p. 288.

#### IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de este estudio era describir y analizar críticamente el tipo de seguimiento practicado por el Fondo Nacional del Libro y la Lectura a proyectos seleccionados mediante concurso. Más específicamente, el propósito era caracterizar los procedimientos que operan una vez que son elegidas las propuestas, con el fin de identificar sus principales debilidades y, a partir de ellas, proponer lineamientos de mejoramiento y optimización de dicha fuente de financiamiento. Para el logro de este fin, fue necesario reconstruir el sistema vigente en su conjunto, distinguiendo las diversas etapas que contempla su diseño. Por tanto, este estudio no sólo ahondó en los dispositivos de seguimiento, sino que también contempló el concurso público en sentido estricto, esto es, las etapas de convocatoria, evaluación ex-ante y selección de proyectos.

A partir de la investigación realizada, se derivan conclusiones relevantes para cada una de las etapas, que es necesario sintetizar. La principal dificultad que presenta la convocatoria y, por cierto, el sistema en su conjunto, es que los cambios que año a año experimentan las bases de concurso no logran ser retroalimentados por los aprendizajes obtenidos de experiencias anteriores, hecho que estaría evidenciando una ausencia de concepción cíclica al interior del proceso. En otras palabras, las transformaciones introducidas entre una convocatoria y otra, responden a intuiciones individuales más que a decisiones basadas en estudios retrospectivos del mecanismo y sus resultados. Por su parte, en la postulación, que también forma parte de la etapa de convocatoria, se percibe un trade-off entre los objetivos de premiar la excelencia y favorecer a los sectores con mayores dificultades de acceder a bienes culturales. Esta dificultad inherente a este tipo de mecanismos ha sido enfrentada, en las líneas que promocionan la creación, mediante la construcción de categorías diferenciadas de postulación, de manera que los postulantes compitan con 'pares'. Aún cuando esta modificación ha sido bien evaluada por los entrevistados, se concluye que no es suficiente, pues sólo una de las seis líneas contempla este tipo de discriminación positiva. Por tanto, para las restantes, sería necesario generar instancias de nivelación entre los concursantes, tales como asesorías y cursos de formulación de proyectos, a fin de reducir la desigualdad de oportunidades que en la práctica se da.

La multiplicidad de objetivos que aspira alcanzarse con estos instrumentos de fomento también origina obstáculos en la etapa de selección. En tal sentido, cabe destacar el riesgo que operen argumentos discrecionales en las decisiones tomadas, dada la poca claridad que presentan los criterios de selección. Frente a esto, sería necesario que en las bases, todos éstos fuesen explicitados y traducidos a puntaje, de modo que la evaluación se torne más transparente. Por otra parte, en el caso específico del libro, urge rediseñar la composición del jurado, pues la manera en que actualmente está planteado, hace que el proceso esté expuesto a conflictos de interés, que pueden potencialmente derivar en captura de los recursos del fondo por parte de ciertos grupos gremiales que conforman el Consejo del Libro.

Asimismo, se percibe una suerte de autocomplacencia por parte del CNCA y el Consejo del Libro en relación al instrumento, en el sentido de manifestar una excesiva confianza en cuanto a la etapa de selección. A partir del trabajo de campo es posible entrever una convicción institucional respecto a que se cuenta con procedimientos ex-ante medianamente rigurosos. El gran problema de esta autocomplacencia es que ha servido de justificación – junto con la escasez de recursos humanos, financieros y temporales– para no hacer seguimientos profundos en la etapa de ejecución y tras la finalización de los proyectos. En otras palabras, se ha postergado la incorporación en el diseño de un sistema de evaluación que mida el efecto, la calidad y pertinencia de los proyectos financiados en la prosecución de la política cultural sectorial. Lo más grave es que no se vislumbra una voluntad clara por destinar recursos ni soporte administrativo a la creación de una etapa de evaluación rigurosa de los resultados y efectos de las iniciativas, arguyendo distintas razones, entre las que destaca la imposibilidad de calificar la calidad artística de los proyectos.

Lo anterior genera obstáculos, pues se perpetúa el dilema de agente-principal y los problemas de información asimétrica que presenta el Fondo del Libro. En efecto, en la actualidad, este servicio no llega a conocer los productos que financia, pues la única supervisión que contempla su diseño, se caracteriza por mecanismos administrativos estándar de corto plazo, esto es, centrados en rendiciones presupuestarias y actividades declaradas. Ambos dispositivos, junto con las escasas visitas a terrenos que se realizan, expresan una comprensión restringida e incompleta del concepto de seguimiento, que sólo se justifica bajo

la lógica de control, es decir, conformado por 'sistemas de alerta' que son activados en la medida que se hace un uso indebido de los recursos públicos. Por lo demás, el sistema de seguimiento que existe es realizado por agentes que no cuentan con la capacidad de transmitir la información a quienes operan el fondo y participan en la toma de decisiones. En síntesis, como ya se ha señalado, el proceso no logra ser retroalimentado, con lo cual se concluye que el instrumento no presenta un diseño cíclico, acorde al modelo de políticas públicas. De ahí que se proponga integrar una nueva acepción de seguimiento, en términos de evaluación ex-post. Específicamente, se proponen tres tipos de evaluación: de efectos de los proyectos, sistémica y, finalmente, de aprendizaje y retroalimentación.

**Tabla N°4**  
**Nudos críticos del Concurso nacional de proyectos y estrategias de superación**

Diseño del programa	Situación actual	Situación esperada
Reelaboración de bases	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Reelaboración de las bases en cada nueva convocatoria está dada por sugerencias de los evaluadores ex-ante y apreciaciones del Consejo del Libro tras finalizar la selección</li> <li>. Cambios introducidos se basan en apreciaciones individuales y no en evidencias empíricas o estudios pormenorizados que evalúen la puesta en práctica y los efectos de los proyectos ejecutados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Incluir en el diseño una etapa de evaluación ex-post, para que las modificaciones introducidas en cada nueva convocatoria estén adecuadamente retroalimentadas con la experiencia obtenida tras la ejecución de los proyectos</li> </ul>
Postulación	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desigualdad de oportunidades en la formulación de proyectos, lo que podría generar captura del fondo por parte de aquellos concursantes que conocen las fórmulas para plantear proyectos de calidad técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Construcción de categorías diferenciadas de postulación (ya implementado en la línea de Creación literaria)</li> <li>. Realización de estudios que detecten errores recurrentes de los concursantes al momento de postular</li> <li>. Prestar asesorías en la formulación de proyectos, de amplia convocatoria</li> <li>. En regiones, contar con personal administrativo que maneje claramente la información del proceso en su conjunto</li> </ul>
Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ley N° 19.227 determina que el Consejo del Libro actúe en calidad de jurado en el concurso de proyectos del Fondo del Libro, situación que puede provocar que la toma de decisiones se vea interferida por intereses creados</li> <li>. El fondo puede quedar expuesto a presiones gremiales, lo que puede derivar en situaciones de corrupción o riesgo de captura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. En el caso del libro, modificar la composición del jurado y externalizar, al igual que en los otros fondos, el procedimiento de selección</li> <li>. Conformación mixta del jurado: especialistas y representantes del Consejo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Poca claridad en los criterios de selección y adjudicación de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Transparentar las reglas de asignación de recursos</li> <li>. Objetivar los criterios de selección y explicitarlos en las bases</li> <li>. Evaluar el procedimiento actual del concurso, así como el orden de las etapas contempladas en el diseño</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Criterio no explícito en las bases, pero que opera en el veredicto final: no favorecer reiteradamente a las mismas personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Postulación 'ciega', en donde el evaluador no sabe a quién está evaluando</li> </ul>

Gestión institucional	Situación actual	Situación esperada
Recursos humanos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Inexistencia de criterios claros en la asignación de recursos humanos por región</li> <li>. Algunas regiones no logran supervisar todos los proyectos: revisiones de informes poco rigurosas e incumplimiento de visitas a terreno</li> <li>. Asignación de recursos financieros poco acorde a la realidad regional, pues no discrimina en relación a las condiciones geográficas ni a problemas de distancia</li> <li>. Falta de uniformidad procedimental en la supervisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tres encargados de concursos por región</li> <li>. Elaboración de un instructivo de control y supervisión: normar y unificar el actuar de los funcionarios a cargo del seguimiento en regiones (en proceso de implementación)</li> </ul>
Gestión de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Inexistencia de un sistema institucional de recopilación y almacenamiento de la información</li> <li>. Organización extremadamente dependiente de sus funcionarios</li> <li>. Información de cada proyecto es recopilada en carpetas, mecanismo engorroso a largo plazo</li> <li>. No se genera conocimiento útil de los proyectos observados directamente: escasas visitas a terreno no son registradas en una pauta de monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Crear y mantener actualizado un registro digital de uso interno de la secretaría ejecutiva, que contenga toda la información relevante de cada proyecto financiado</li> <li>. Crear y mantener un registro digital general, que esté a disposición del público general</li> <li>. Tener a disposición del público los productos finales de aquellos proyectos que tienen resultados tangibles, con el fin que puedan ser consultados</li> </ul>
Conflictos de agencia	Actuales mecanismos del 'principal'	Dificultades situación actual
Información asimétrica entre el Fondo y los responsables de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Relación entre las 'partes' es formalizada mediante un convenio de ejecución, que establece plazos, obligaciones y sanciones</li> <li>. Contrato busca establecer un sistema de inspección y vigilancia, en bases a diversos procedimientos (ver más abajo,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Sistema no cuenta con instrumentos aplicados sistemáticamente por los funcionarios del fondo, sino que la responsabilidad de informar es delegada a los ejecutantes</li> <li>. Los responsables pueden esconder información considerada relevante para el 'principal'</li> <li>. Sistema sólo permite saber que los recursos entregados están siendo gastados en las actividades declaradas, respaldadas por medio de facturas</li> </ul>
'Agente' que no se conduce en el interés del 'principal'	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Envío de antecedentes al Consejo de Defensa del Estado, en caso de comprobarse incumplimiento del contrato o malversación de recursos públicos</li> <li>. Inhabilitaciones para postular en concursos vigentes, en caso de sanciones: el 'agente' buscará mantener una reputación intachable, proporcionando una información exacta de sus actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Restringida comprensión del seguimiento: demostrar probidad del concurso y transparencia del uso de recursos públicos</li> </ul>
'Principal' que se desentiende de la ejecución de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Contactos periódicos entre supervisores (que representan los intereses del fondo) y responsables de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Supervisión acotada a cuestiones administrativas (cumplimiento de plazos en entrega de informes)</li> <li>. El fondo no cuenta con la capacidad para constatar en terreno el tipo de ejecución que se está realizando</li> </ul>

Seguimiento	Situación actual	Situación esperada
Enfoque general	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Control administrativo, caracterizado por una fiscalización contable de los proyectos y una supervisión de las actividades realizadas, a través de auditorías periódicas</li> <li>. Seguimiento básico, basado en 'sistemas de alerta', que operan sólo a lo largo del proceso: la señal de 'alarma' es activada en caso de fraude, malversación de recursos y adulteración de documentos</li> <li>. Seguimiento parcial e incompleto, pues fiscaliza, pero no permite conocer lo que se financia, ni tampoco sus efectos</li> <li>. Mecanismos de monitoreo están pensados para ejercer un control prioritario de procesos y no uno posterior, que evalúe resultados y efectos</li> <li>. Énfasis en el proceso y no en la evaluación del resultado obtenido, genera un monitoreo inmediateista y justificado tan sólo por la comprobación de un adecuado uso de los recursos públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Introducir una nueva acepción de monitoreo, que complemente el seguimiento ya existente, entendido como control y supervisión</li> <li>. Incluir en el diseño una etapa de seguimiento ex-post, en donde se evalúe la ejecución de los proyectos financiados</li> </ul>
Mecanismos de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Letra de garantía: recurso de protección que salvaguarda los intereses del fondo</li> <li>. El fondo hace efectiva la garantía o caución otorgada por el ejecutante, en caso de comprobarse incumplimiento o malversación de recursos públicos</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Entrega de los recursos por parcialidades, condicionados a la entrega de rendiciones (presupuestarias y de actividades)</li> <li>. Suspensión de pagos: se busca persuadir al ejecutante a comportarse según lo pactado</li> </ul>	
Tipo de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Informes de avance y final, principales fuentes de información con las que cuenta el fondo para conocer los proyectos que financia</li> <li>. Monitoreo opera bajo una lógica de confianza, pues se basa en rendiciones y actividades declaradas por los mismos ejecutantes</li> <li>. Observación directa no exhaustiva: asistencia a actos inaugurales de los proyectos</li> <li>. Escasas visitas a terreno en medio de la ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Complementar rendiciones de cuentas y actividades con visitas a terreno</li> <li>. Verificación in situ de los compromisos adquiridos, especialmente en las líneas Fomento bibliotecario y Fomento de la Lectura</li> <li>. Seguimiento como acompañamiento para todas las líneas</li> <li>. Evaluación ex-post: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Efectos de los proyectos</li> <li>. Sistémica</li> <li>. Aprendizaje y retroalimentación</li> </ul> </li> </ul>



**Tabla N°5**  
**Hacia un modelo de evaluación ex-post**

Aspectos	Tipos de evaluación ex-post		
	Efecto de los proyectos	Sistémica	Aprendizaje y retroalimentación
<b>Principales criterios que debería considerar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Calidad objetiva y subjetiva de los proyectos</li> <li>. Logro significativo de los objetivos planteados ex-ante</li> <li>. Conexión de los creadores con sus respectivas audiencias</li> <li>. Distribución y difusión de bienes culturales</li> <li>. Medición del efecto logrado en la población objetivo</li> <li>. Cambios de conducta de la población objetivo tras su participación en la iniciativa</li> <li>. Asociatividad entre personas del rubro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Criterios consistentes con el Plan nacional de lectura</li> <li>. Cambios en el comportamiento lector</li> <li>. Transformaciones en el acceso al libro</li> <li>. Adquisición de habilidades y capacidades en las personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Indicadores de logro definidos en función del Plan nacional de lectura</li> </ul>
<b>Condiciones necesarias para la implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Transformar previamente objetivos y metas en indicadores de evaluación</li> <li>. Indicadores de evaluación deben definirse en la etapa ex-ante, lo que implica reelaborar formularios</li> <li>. Aplicación exhaustiva a todo el universo de proyectos</li> <li>. Alianzas estratégicas entre el fondo y otras entidades regionales</li> <li>. Delimitación clara de la población objetivo a la que se dirige la intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Indicadores claros, establecidos con antelación</li> <li>. Construcción de una línea base (sirve además como diagnóstico del actual estado del hábito lector y accesibilidad al libro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Remuneración de los servicios prestados por los miembros del Consejo del Libro, actualmente ad honorem</li> <li>. Sistema muestral aleatorio</li> <li>. Seguimiento a proyectos 'tipo' por cada línea de financiamiento</li> <li>. División del país por zonas</li> <li>. Elección de mayores inversiones estatales</li> </ul>
<b>Sujetos del seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Equipo de evaluación interno a la organización</li> <li>. Consultoría externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Equipo de evaluación interno a la organización</li> <li>. Consultoría externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Consejeros</li> </ul>
<b>Horizonte de medición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mediano plazo: una vez terminada la ejecución</li> <li>. Largo plazo: uno o dos años después de su finalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Largo plazo, con periodicidad determinada (bianual)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Durante la ejecución de los proyectos</li> </ul>
<b>Recolección de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Técnicas de investigación de campo: encuestas, grupos focales, inspecciones en terreno, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Evaluaciones de desempeño escolar, estudios sobre debate público, estadísticas y encuestas a la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Método de evaluación rápida (menos estructurado)</li> </ul>
<b>Limitaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Carácter exhaustivo genera escepticismo, por los costos que puede implicar su funcionamiento</li> <li>. Imposibilidad de evaluar calidad artística o estética de los proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aumento de gastos operacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aumento de gastos operacionales</li> </ul>

Para terminar, es importante aclarar que algunas de las preguntas planteadas en un inicio, así como también, varias que fueron surgiendo a lo largo de la investigación, no lograron ser respondidas. Una dificultad que presenta este estudio es que se basa principalmente en juicios de valor de los actores implicados, lo que pese a haberse realizado de manera exhaustiva, se tornó claramente insuficiente al momento de comprobar ciertas hipótesis planteadas. Entre ellas destaca el posible riesgo que presenta la lógica proyectista de excluir a los sectores más vulnerables. Una manera de corroborar si efectivamente se da un 'desamparo' de ciertas áreas culturales y sectores socio-económicos mediante este tipo de concurso, es revisando qué proyectos no son seleccionados, en qué áreas y qué grupos son los más afectados. Sin embargo, para alcanzar respuestas medianamente concluyentes en esta materia, sería necesario analizar bases de datos y postulaciones de proyectos, fuentes a las que, lamentablemente, no se pudo acceder.

En esa misma perspectiva, la información recopilada fue insuficiente respecto a confirmar si los proyectos que se financian son, en efecto, poco sustentables en el tiempo. Esto requeriría una evaluación a largo plazo de los proyectos ganadores de los concursos anteriores, con el fin de verificar si mantienen su línea de acción más allá del fondo, lo cual tampoco pudo realizarse. De hecho, justamente la propuesta de evaluación ex-post permitiría un análisis de esta naturaleza. Ambas preguntas son interesantes, pues podría dilucidar si la lógica de financiar la cultura mediante proyectos es un mecanismo suficiente para promocionar el arte y la cultura del país, o si debiese, en un futuro próximo, complementarse con otro tipo de iniciativas, ya sea nuevos concursos o acciones directas emanadas desde el Estado.

Finalmente, otro aspecto en el que habría que ahondar a futuro es la elaboración de una propuesta de seguimiento acabada en términos de evaluación ex-post, pues más que un detallado sistema de monitoreo, lo presentado en esta investigación son lineamientos generales de lo que podría hacerse en este ámbito. El escaso 'estado de avance' teórico respecto a los fondos concursables<sup>265</sup> y la deficiente información que maneja el fondo de las

---

<sup>265</sup> Salvo escasas referencias, no fue posible encontrar estudios que abordaran dichos mecanismos de fomento. Esto explica que el análisis propuesto no presente referencias a experiencias de promoción cultural pública que

convocatorias ejecutadas, determinaron que tuviese que ampliarse el objeto de estudio al concurso en su conjunto, impidiéndose así profundizar el análisis de la etapa de seguimiento. Por tanto, sería interesante que las posibles vías planteadas para abordar la acepción de seguimiento como evaluación retrospectiva, fuesen próximamente profundizadas con nuevos estudios.

En síntesis, este trabajo no pretende conformarse en un estudio acabado de los mecanismos de monitoreo. Más bien procura contribuir como primera aproximación a los fondos concursables diseñados para financiar la cultura y las artes, y servir de base e impulso para nuevas investigaciones, que profundicen su conocimiento y análisis crítico.

---

trasciendan el ámbito nacional, salvo algunas menciones teóricas de Latinoamérica. Claramente, esto puede implicar un 'provincialismo' analítico, pues no permite comparaciones con otros contextos, lo que estaría hablando de un estudio de caso concreto y acotado a la realidad chilena.

ANEXO 1  
DISEÑO METODOLÓGICO

Tabla N°6  
Definición operacional de las variables

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
ELECCIÓN DE PROYECTOS	Convocatoria pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Elaboración de bases y formularios</li> <li>. Llamado a concurso</li> <li>. Distribución de bases y formularios a nivel nacional</li> <li>. Postulación y recepción de proyectos</li> <li>. Percepciones sobre esta etapa</li> </ul>	<p><u>Convocatoria pública</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. ¿En qué consiste la etapa de convocatoria?</li> <li>. ¿Qué opinión tiene sobre esta etapa?</li> </ul> <p><u>Bases y formularios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. ¿Podría describirme cómo se elaboran las bases y formularios?</li> <li>. ¿Las bases y formularios experimentan transformaciones entre un año y otro? Si es así, ¿a qué se han debido estos cambios?</li> <li>. ¿Qué opinión tiene sobre esta manera de proceder?</li> </ul> <p><u>Postulación del proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. ¿En qué consiste la etapa de postulación?</li> <li>. ¿Qué opinión tiene de la postulación?</li> </ul>
	Examen de admisibilidad y evaluación ex-ante de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Examen de admisibilidad</li> <li>. Evaluación ex-ante:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elección de evaluadores externos</li> <li>- Modo de operación</li> <li>- Criterios de calificación de proyectos y pautas de evaluación</li> <li>- Elaboración de nómina</li> </ul> </li> <li>. Percepciones sobre esta etapa</li> </ul>	<p><u>Examen de admisibilidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. ¿Cómo se lleva a cabo el examen de admisibilidad?</li> <li>. ¿Qué porcentaje aproximado de los proyectos presentados son declarados inadmisibles?</li> <li>. ¿Qué opinión tiene sobre este examen?</li> </ul> <p><u>Evaluación y calificación de proyectos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. ¿Quiénes designan a los evaluadores externos?</li> <li>. ¿Bajo qué criterios se designan a los evaluadores?</li> <li>. ¿Los evaluadores externos se repiten o varían año a año?</li> <li>. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de proyectos?</li> <li>. ¿Cuáles son y en qué consisten los criterios de evaluación?</li> <li>. ¿Qué opinión tiene sobre esta etapa?</li> </ul>
	Selección de proyectos y adjudicación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Modo de operación etapa de selección y adjudicación de recursos</li> <li>. Papel del Consejo del Libro (jurado) en la selección</li> <li>. Criterios que inciden en el resultado final del proceso de selección dado la proceso: técnicos, políticos, etc.</li> <li>. Observaciones sobre riesgos asociados a la modalidad: captura del fondo; eventual 'dirigismo' por parte del Consejo</li> <li>. Percepciones sobre esta etapa</li> </ul>	<p><u>Selección y adjudicación de proyectos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. ¿Cuáles son los criterios de selección?</li> <li>. ¿Cómo se define el monto de los recursos de cada proyecto?</li> <li>. ¿De qué manera son comunicados y publicados los resultados?</li> <li>. ¿Existen instancias de retroalimentación a los proyectos que no son seleccionados?</li> <li>. ¿Qué opinión tiene usted sobre el sistema de selección?</li> <li>. ¿Cuál es la importancia que se le concede a la etapa de selección en relación a la totalidad del proceso?</li> </ul>

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
SEGUIMIENTO A PROYECTOS SELECCIONADOS	Mecanismos de seguimiento	<p>. Grado de generalidad o especificidad de la normativa referente al seguimiento</p> <p>. Evaluar grados de pertinencia de cada instrumento de seguimiento existente, para perseguir la ejecución de proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscripción de convenios de ejecución de proyectos</li> <li>- Formularios de postulación</li> <li>- Informe de avance</li> <li>- Informe final</li> <li>- Visitas en terreno (observación directa)</li> <li>- Certificación de la ejecución total del proyecto</li> </ul>	<p>. ¿Con qué mecanismos se cuenta para supervisar los proyectos seleccionados? ¿En qué consisten? ¿Cómo se implementan? ¿Qué tipo de información proporcionan?</p> <p>. ¿Qué tipo de registro se lleva sobre cada proyecto ejecutado?</p> <p>. ¿Qué medidas concretas se toman para evitar malversación de recursos o incumplimiento del convenio? ¿En qué consiste este procedimiento? ¿Le ocurrió esta situación mientras ha ejercido su cargo?</p>
	Percepciones y propuestas de mejoramiento	<p>. Diferencia conceptual entre seguimiento y control en ejecución y eficiencia del gasto</p> <p>. Percepciones sobre sistema de seguimiento actual</p> <p>. Propuestas, a partir de la experiencia acumulada, para perfeccionar el sistema de seguimiento</p>	<p>. ¿Los mecanismos de supervisión son suficientes o no? En caso de ser insuficientes, ¿qué otros elementos habría que supervisar? ¿Por qué razones? ¿De qué manera lo haría?</p> <p>. ¿Existen elementos que impiden tener un sistema de seguimiento más adecuado? Si es así, ¿cuáles serían?</p> <p>. ¿Qué importancia le da usted a la etapa de seguimiento para el logro de buenos resultados?</p> <p>. Respecto a las seis líneas de financiamiento actuales del Fondo del Libro y la Lectura, ¿considera que requieren un seguimiento estándar o más bien diferenciado? ¿por qué?</p> <p>. ¿Qué instrumentos e indicadores piensa usted que debiesen ser incorporados al diseño, para mejorar las debilidades identificadas?</p>
	Seguimiento como evaluación ex-post, de productos finales o impacto de los proyectos ejecutados	<p>. Observaciones sobre riesgo asociado a la modalidad, identificado en los antecedentes: apoyar y fomentar acciones aisladas, de poca continuidad; problemas de agente-principal (¿saben qué productos están financiando?)</p>	<p>. ¿Los proyectos que se financian son evaluados tras la certificación de ejecución del proyecto? Si es así, ¿en qué consiste la evaluación? ¿Quién la realiza?</p> <p>. ¿Qué opinión tiene respecto del funcionamiento actual del proceso de evaluación? En caso que no haya evaluación, ¿cómo se explica?</p> <p>. ¿Qué sería un proyecto exitoso? ¿Cuáles serían sus características?</p> <p>. ¿Me puede dar ejemplos de proyectos que a su juicio hayan sido exitosos?</p> <p>. ¿El sistema actual permite distinguir dichas experiencias exitosas?</p> <p>. De no existir evaluación a proyectos ejecutados, ¿cuáles cree usted que debiesen ser los criterios orientadores en este plano? ¿De qué manera lo haría?</p>

## ANEXO 2

### LISTA DE ENTREVISTADOS

Tabla N°7  
Entrevistados según unidad de observación

Unidad de observación	Entrevistado
Consejo de la Cultura y las Artes (CNCA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. José Weinstein, Ministro Presidente del CNCA (2003-2006)</li> <li>. María Eliana Arntz, secretaria ejecutiva de Fondart (2003-2006)</li> <li>. Carlos Parr, Jefe de la Unidad Técnica de Fondos Concursables CNCA (2003-2006)</li> <li>. Javier Chamas, secretario ejecutivo del Consejo y Fondo para el Fomento de la Música Nacional (2004-2007)</li> <li>. Bernardita Nazar, abogada del Departamento Jurídico CNCA (2004-2007)</li> </ul>
Consejo del Libro y la Lectura	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Guillermo Blanco, presidente del Consejo Nacional del Libro y la Lectura (1997-1998)</li> <li>. Clara Budnik, miembro del Consejo Nacional del Libro y la Lectura (1994-2001)</li> <li>. Pedro Calandra, miembro del Consejo del Libro y la Lectura (1995-2003)</li> </ul>
Secretaría Ejecutiva del Consejo del Libro y la Lectura	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Nivia Palma, secretaria ejecutiva del Consejo del Libro y la Lectura (1993-1998, 2000-2002) y coordinadora nacional de Fondart (1993-2002)</li> <li>. Carolina Rivas, encargada de concursos (1999-2002), secretaria ejecutiva Consejo del Libro y la Lectura (2002-2003)</li> <li>. Cristián Díaz, encargado de concursos (1998-2006), secretario ejecutivo del Consejo Nacional del Libro y la Lectura (1999)</li> <li>. Jorge Montealegre, secretario ejecutivo del Consejo Nacional del Libro y la Lectura (2004-2007)</li> <li>. Patricia Olguín, encargada de concurso de proyectos del Fondo del Libro y la Lectura (2006-2007)</li> <li>. Enrique Ramos, coordinador del Plan nacional del libro y la lectura (2006-2007)</li> </ul>
Evaluadores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Pedro Calandra</li> <li>. María Eliana Jirón, bibliotecaria</li> </ul>
Direcciones regionales de cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Luciano San Martín, director regional de Cultura, región de Valparaíso (2000-2005)</li> <li>. Rodrigo Dell'Aquila, Coordinador Fondos de Fomento CNCA, Región Metropolitana</li> </ul>
Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>. María Angélica Fuentes, bibliotecaria</li> <li>. Jorge Sepúlveda, curador</li> </ul>

## ANEXO 3

### PAUTAS DE ENTREVISTA

#### CONSEJO DE LA CULTURA Y LAS ARTES

##### Fondos concursables en cultura

1. ¿Por qué en materias culturales se optó por los fondos de proyectos como mecanismo de financiamiento, en vez de la modalidad de asignación directa?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas asociadas a la modalidad de fondo concursable?
3. ¿Cómo se sabe si, efectivamente con la modalidad de fondo concursable, se está aportando a la política pública cultural?
4. Respecto a las perspectivas a futuro, ¿hacia dónde cree usted que debiesen orientarse las políticas de Estado respecto de estos fondos de proyectos?
5. ¿Usted cree que existen diferencias entre los diversos fondos sectoriales? Si es así, ¿cuáles serían?

##### Evaluación ex-ante y selección de proyectos

6. ¿Qué opinión tiene usted sobre el sistema de evaluación de proyectos?
7. ¿Qué opinión tiene usted sobre el sistema de selección de proyectos?
8. Personas cercanas a los fondos concursables culturales han mencionado que se ha dado mayor importancia a la etapa de selección que a la de seguimiento. De acuerdo a su experiencia, ¿qué opina usted de dicha aseveración?

##### Seguimiento de los proyectos seleccionados

9. ¿Qué opinión tiene usted del actual sistema de seguimiento a proyectos seleccionados?
10. ¿Cree usted que existe una política de seguimiento en cultura?
11. ¿Cómo definiría el tipo de seguimiento contemplado en el diseño de los fondos concursables artístico-culturales?
12. Según su percepción, ¿existen elementos que impiden tener un sistema de seguimiento más adecuado? Si es así, ¿cuáles serían?
13. ¿Qué instrumentos e indicadores piensa usted que debiesen ser incorporados al diseño, para mejorar las debilidades identificadas?
14. ¿Qué importancia le da usted a la etapa de seguimiento?

##### Evaluación ex-post

15. ¿Qué opinión tiene respecto del funcionamiento actual del proceso de evaluación? En caso que no haya evaluación a los proyectos, ¿qué elementos obstaculizan su realización?
16. Según su percepción, ¿qué sería un proyecto exitoso? ¿Cuáles serían sus características? ¿Me puede dar ejemplos de proyectos que a su juicio hayan sido exitosos?
17. ¿El proceso actual permite distinguir experiencias exitosas?
18. De no existir evaluación a proyectos ejecutados, ¿cuáles cree usted que debiesen ser los criterios orientadores en este plano? ¿De qué manera lo haría?

##### Instructivo de seguimiento elaborado en febrero de 2006 (aún en borrador)

19. Tengo entendido que el Consejo de la Cultura y las Artes está elaborando un instructivo de seguimiento. ¿Por qué surge la necesidad de realizarlo? ¿Cómo se explica esta iniciativa?
20. ¿Cuál son las principales fortalezas y debilidades que se diagnosticaron respecto del sistema de seguimiento actual?
21. ¿Podría explicarme cuáles son los principales elementos que conforman la propuesta o instructivo de seguimiento? ¿Cuáles son las medidas concretas que se proponen?
22. ¿Cómo describiría el tipo de seguimiento que se aspira alcanzar con la implementación de la propuesta? ¿En qué se diferenciaría con el actual?
23. ¿Qué importancia se le ha dado históricamente a la etapa de seguimiento? ¿Qué importancia cree usted que debiese dársele?

#### CONSEJO NACIONAL DEL LIBRO Y LA LECTURA

##### Convocatoria pública (elaboración de bases y formularios, llamado, postulación y recepción)

1. ¿Qué opinión tiene del proceso de convocatoria?
2. ¿Qué sugerencias haría para su mejoramiento?

##### Evaluación ex-ante y selección de proyectos

3. ¿Cuáles son los criterios de evaluación?
4. ¿Cuáles son los criterios de selección?
5. ¿Qué opinión tiene usted sobre el sistema de evaluación de proyectos?
6. ¿Qué opinión tiene usted sobre el sistema de selección de proyectos?
7. Según su percepción, ¿hay elementos que impiden tener un sistema de selección más adecuado? Si es así, ¿cuáles serían? ¿Cómo pueden mejorarse las debilidades identificadas?
8. ¿Qué importancia cree usted que tiene la etapa de selección? ¿Por qué?

##### Seguimiento de los proyectos seleccionados

9. ¿Con qué mecanismos se cuenta para realizar seguimiento a los proyectos seleccionados? ¿En qué consisten? ¿Cómo se implementan?
10. ¿Qué opinión tiene usted sobre el actual sistema de seguimiento a proyectos beneficiados?
11. Según su percepción, ¿existen elementos que impiden tener un sistema de seguimiento más adecuado? Si es así, ¿cuáles serían?
12. A su juicio, ¿los actuales controles son suficientes o no? En caso de ser insuficientes, ¿qué otros elementos habría que supervisar? ¿Por qué razones? ¿De qué manera?
13. ¿Qué instrumentos e indicadores piensa usted que debiesen ser incorporados al diseño, para mejorar las debilidades identificadas?
14. ¿Qué importancia se le da a la etapa de seguimiento? ¿Qué importancia cree usted que debiese dársele?

##### Evaluación ex-post

15. ¿Qué opinión tiene respecto del funcionamiento actual del proceso de evaluación? De no existir evaluación a los proyectos, ¿cómo se explica?
16. Para usted, ¿qué sería un proyecto exitoso? ¿Cuáles serían sus características? ¿Me puede dar ejemplos de proyectos que a su juicio hayan sido exitosos?
17. A su juicio, en relación al impacto de los proyectos, ¿qué hace la diferencia entre proyectos que logran un buen resultado y los que no?
18. De no existir evaluación a proyectos ejecutados, ¿cuáles cree usted que debiesen ser los criterios orientadores en este plano? ¿De qué manera lo haría?

## SECRETARIA EJECUTIVA DEL CONSEJO NACIONAL DEL LIBRO Y LA LECTURA

### Convocatoria pública (formularios y bases)

1. ¿Podría describirme el proceso de elaboración de las bases y formularios? ¿Cómo se hacen, quién las diseña?
2. ¿Las bases y formularios experimentan transformaciones entre un año y otro? Si es así, ¿en qué consistieron las más relevantes? ¿A qué se debieron?

### Examen de admisibilidad

3. En las bases se señala que es la secretaría ejecutiva la encargada de realizar este examen. En la práctica, ¿quiénes se encargan de ejecutarlo?
4. ¿Qué porcentaje aproximado de los proyectos presentados son declarados inadmisibles?
5. ¿Se da efectivo cumplimiento a lo señalado en la bases sobre 'restricciones e inhabilidades' y la comprobación de falsedad de los datos aportados? Si es así, ¿de qué manera?

### Evaluación ex-ante

6. ¿Cómo se evalúan los proyectos? ¿Quiénes lo hacen? ¿De qué manera? ¿Cuentan con una pauta o instructivo de evaluación? ¿En qué consiste?
7. ¿Podría describirme cómo ha evolucionado en el tiempo el proceso de evaluación externa?

### Selección de proyectos

8. ¿Cuáles son los criterios de selección?
9. Según su opinión, ¿existen otros elementos inciden en la selección?
10. ¿Cómo se define el monto de los recursos adjudicados a cada proyecto, una vez seleccionado?

### Seguimiento de los proyectos seleccionados

11. ¿Con qué mecanismos se cuenta para realizar seguimiento a los proyectos seleccionados? ¿En qué consisten? ¿Cómo se implementan? ¿Qué tipo de información proporcionan?
12. ¿Qué tipo de registro se lleva sobre cada proyecto ejecutado?
13. ¿Qué medidas se toman en caso de incumplimiento del convenio? ¿En qué consiste este procedimiento? ¿Le ocurrió esta situación mientras ha ejercido su cargo?
14. A su juicio, ¿los mecanismos de supervisión son suficientes o no? En caso de ser insuficientes, ¿qué otros elementos habría que supervisar? ¿Por qué razones? ¿De qué manera lo haría?
15. Según su percepción, ¿existen elementos que impiden tener un sistema de seguimiento más adecuado? Si es así, ¿cuáles serían?
16. ¿Qué instrumentos e indicadores piensa usted que debiesen ser incorporados al diseño, para mejorar las debilidades identificadas?
17. ¿Qué importancia le da usted a la etapa de seguimiento para el logro de buenos resultados?
18. Respecto a las seis líneas de financiamiento actuales del Fondo del Libro y la Lectura, ¿considera que requieren un seguimiento estándar o más bien diferenciado? ¿por qué?

### Evaluación ex-post

19. ¿Los proyectos que se financian son evaluados tras la certificación de ejecución del proyecto? Si es así, ¿en qué consiste la evaluación? ¿Quién la realiza?
20. ¿Qué opinión tiene respecto del funcionamiento actual del proceso de evaluación? En caso que no haya evaluación a los proyectos, ¿cómo se explica?
21. ¿Qué sería un proyecto exitoso? ¿Cuáles serían sus características? ¿Me puede dar ejemplos de proyectos que a su juicio hayan sido exitosos?
22. ¿El sistema actual permite distinguir dichas experiencias exitosas?
23. De no existir evaluación a proyectos ejecutados, ¿cuáles cree usted que debiesen ser los criterios orientadores en este plano? ¿De qué manera lo haría?

## EVALUADORES EXTERNOS

### Formularios y bases

1. ¿Qué tipo de información proporciona el formulario de postulación?
2. Según su experiencia, ¿cuáles son los principales facilitadores y obstaculizadores que presentan los formularios de postulación en la tarea de dar a conocer el proyecto?

### Elección de evaluadores externos

3. ¿Usted conoce el proceso mediante el cual son designados los evaluadores externos? Si es así, ¿podría describirmelo?
4. ¿Bajo qué criterios se eligen los evaluadores externos?
5. ¿SE REPITEN LOS EVALUADORES AÑO TRAS AÑO? ¿POR QUÉ?

### Evaluación ex-ante

6. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de proyectos?
7. ¿Cuáles son y en qué consisten los criterios de evaluación? ¿Son claros?
8. ¿El sistema contempla hacer evaluaciones cruzadas?
9. ¿El rol de evaluador presenta problemas de coordinación con las otras etapas del proceso?
10. Según su percepción, ¿existen elementos que impiden tener un sistema de evaluación más adecuado? Si es así, ¿cuáles serían?
11. ¿De qué manera piensa usted (instrumentos, indicadores, etc.) que podrían mejorarse las debilidades identificadas?
12. Considerando los elementos positivos y negativos que según su opinión presenta esta etapa, ¿cómo califica usted la etapa de evaluación?

### Selección y seguimiento de proyectos

13. ¿Tiene algún conocimiento de las etapas posteriores a la evaluación de proyectos (selección y seguimiento)? Si es así, ¿qué opinión tiene de ellas?



## DIRECCIONES REGIONALES DE CULTURA Y ENCARGADOS REGIONALES DE FONDOS

### Convocatoria

1. ¿En qué consiste la etapa de convocatoria?
2. ¿Cómo funcionó esta etapa durante los años que ejerció su cargo?
3. Considerando los elementos positivos y negativos que según su opinión presenta esta etapa, ¿cómo califica usted la convocatoria?

### Selección de proyectos

4. ¿Existen instancias de retroalimentación a los proyectos que no son seleccionados? ¿En qué consisten?

### Seguimiento de los proyectos seleccionados

5. En las bases se señala que la Secretaría Ejecutiva es la encargada de realizar el seguimiento a los proyectos seleccionados, con la colaboración de las direcciones regionales. En la práctica, ¿quién realiza esta tarea? ¿Con qué mecanismos se lleva a cabo? ¿En qué consisten? ¿Cómo se implementan? ¿Qué tipo de información proporcionan?
6. ¿Qué medidas se toman en caso de incumplimiento del convenio? ¿En qué consiste este procedimiento? ¿Le ocurrió esta situación mientras ejerció su cargo?
7. ¿En qué consiste la certificación de ejecución del proyecto?
8. A su juicio, ¿los actuales mecanismos de supervisión son suficientes o no? En caso de ser insuficientes, ¿qué otros elementos habría que supervisar? ¿Por qué razones? ¿de qué manera lo haría?
9. Según su percepción, ¿existen elementos que impiden tener un sistema de seguimiento más adecuado? Si es así, ¿cuáles serían?
10. ¿Qué instrumentos e indicadores piensa usted que debiesen ser incorporados al diseño, para mejorar las debilidades identificadas?
11. ¿Qué importancia se le da a la etapa de seguimiento? ¿Qué importancia cree usted que debiese dársele?
12. Respecto a las cinco líneas de financiamiento actuales del Fondo del Libro, ¿considera que requieren un seguimiento estándar o más bien diferenciado? ¿por qué?

### Evaluación ex-post

13. ¿Los proyectos que se financian son evaluados tras la certificación de ejecución del proyecto? Si es así, ¿en qué consiste la evaluación? ¿Quién la realiza?
14. ¿Qué opinión tiene respecto del funcionamiento actual del proceso de evaluación? En caso que no haya evaluación a los proyectos, ¿cómo se explica?
15. ¿Qué sería un proyecto exitoso? ¿Cuáles serían sus características? ¿Me puede dar ejemplos de proyectos que a su juicio hayan sido exitosos?
16. ¿El sistema actual permite distinguir experiencias exitosas?
17. De no existir evaluación a proyectos ejecutados, ¿cuáles cree usted que debiesen ser los criterios orientadores en este plano? ¿De qué manera lo haría?

## BENEFICIARIOS

### Datos del entrevistado

1. ¿Cuántas veces ha postulado al Concurso nacional de proyectos del Fondo del Libro? ¿Se lo ha ganado más de una vez? ¿En qué línea(s) de financiamiento?
2. ¿En qué consistió(eron) su(s) proyecto(s)?

### Convocatoria pública

3. ¿Qué opinión tiene del proceso de convocatoria?
4. ¿Qué sugerencias haría para su mejoramiento?

### Postulación del proyecto

5. ¿En qué consistió el proceso de postulación?
6. ¿Qué opinión tiene de dicho proceso?
7. ¿Qué sugerencias haría para su mejoramiento?

### Evaluación ex-ante

8. ¿Qué información proporciona la Ficha única de evaluación (FUE)?
9. ¿Qué opinión tiene respecto del modo de evaluación de proyectos?
10. ¿Qué sugerencias haría para su mejoramiento?

### Selección de proyectos

11. ¿Qué opinión tiene del proceso de selección?
12. ¿Qué sugerencias haría para su mejoramiento?

### Seguimiento de los proyectos seleccionados

13. ¿En qué consistió la supervisión de su proyecto hecha por el Fondo del Libro? ¿Qué tuvo que hacer para aprobarla?
14. ¿Podría describirme en qué consiste el proceso de firma del convenio de ejecución? ¿Quién lo ejecuta? ¿Qué es lo que queda estipulado en él?
15. ¿Fue visitado o contactado (vía teléfono o correo electrónico) por algún funcionario público durante la ejecución de su proyecto? ¿Podría describirme en que consistió dicha(s) visita(s) y/o llamada(s)?
16. Con respecto a uno de los instrumentos de supervisión, esto es, la elaboración de informe(s) de avance, ¿recibió algún tipo de retroalimentación por parte de los encargados una vez revisado? Si es así, ¿en qué consistió?
17. ¿Se le presentaron dificultades durante la supervisión/rendición? Si es así, ¿podría describirmelas?
18. ¿De qué manera finalizó su relación con el Fondo?
19. ¿Qué opinión tiene de la manera en que fue llevado o seguido tu proyecto? ¿Considera que las supervisiones fueron suficientes?
20. ¿Cómo describirías el tipo de seguimiento hecho por el Fondo del Libro?

## ANEXO 4

### ANTECEDENTES DEL FONDO NACIONAL DEL LIBRO Y LA LECTURA

Tabla N°8  
Proyectos, acciones y programas financiados con los recursos del fondo

Extracto Ley N° 19.227

Artículo 4°.- Los recursos del Fondo se destinarán al financiamiento, total o parcial, de proyectos, programas y acciones referidos a:

- a) La creación o reforzamiento de los hábitos de lectura;
- b) La difusión, promoción e investigación del libro y la lectura, en actividades que no constituyan publicidad de empresas o libros específicos;
- c) La promoción y desarrollo de las exportaciones de libros chilenos;
- d) La organización de ferias locales, regionales, nacionales e internacionales del libro, estables o itinerantes, en las que participen autores chilenos;
- e) La organización de eventos y cursos de capacitación vinculados al trabajo editorial y bibliotecológico;
- f) El desarrollo de planes de cooperación internacional en el campo del libro y la lectura;
- g) El desarrollo de sistemas integrados de información sobre el libro, la lectura y el derecho de autor;
- h) La adquisición de libros. Sin embargo, los recursos del Estado no podrán utilizarse, en ningún caso, para adquirir más del 20% de los ejemplares de una misma edición;
- i) La promoción, modernización y mejoramiento de centros de lectura y bibliotecas, públicos;
- j) La creación de cualquier género literario, mediante concursos, becas, encuentros, talleres, premios y otras fórmulas de estímulo a los creadores;
- k) La capacitación y motivación de profesionales de la educación y la bibliotecología u otros miembros de la sociedad en el área de la lectura y el libro;
- l) El desarrollo de la crítica literaria y actividades conexas, en los medios de comunicación, y
- ll) La adquisición, para las bibliotecas públicas dependientes de la Biblioteca Nacional, de trescientos ejemplares de libros de autores chilenos, según las normas que al efecto establecerá el Consejo Nacional del Libro y la Lectura.

Tabla N°9  
Composición del Consejo Nacional del Libro y la Lectura

Extracto Ley N° 19.227

Artículo 5°. Créase, en el Ministerio de Educación, el Consejo Nacional del Libro y la Lectura, en adelante el Consejo. El Consejo estará formado por:

- a) El Presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, o su representante, quien lo presidirá;
- b) Un representante del Presidente de la República;
- c) Un representante del Ministerio de Educación;
- d) El Director de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, o su representante;
- e) Dos académicos de reconocido prestigio designados por el Consejo de Rectores, uno de los cuales deberá pertenecer a alguna Universidad con sede en las Regiones Primera a Decimosegunda;
- f) Dos escritores designados por la asociación de carácter nacional más representativa que los agrupe. Estos escritores no deberán ser necesariamente socios activos de dicha entidad o de otra de igual naturaleza;
- g) Dos representantes de las asociaciones de carácter nacional más representativas de los editores y de los distribuidores y libreros, debiendo uno estar vinculado a la edición y el otro a la comercialización;
- h) Un profesional de la educación de reconocida experiencia en la promoción de la lectura, designado por la asociación profesional de educadores de carácter nacional más representativa, y
- i) Un profesional de la bibliotecología con reconocida experiencia en bibliotecas públicas o escolares, designado por la asociación profesional de bibliotecólogos de carácter nacional más representativa.

**ANEXO 5**  
**LÍNEAS DE TIEMPO**

**Figura N°5**  
**Trayectoria Concurso nacional de proyectos del Fondo del Libro y la Lectura (1993-2007)**

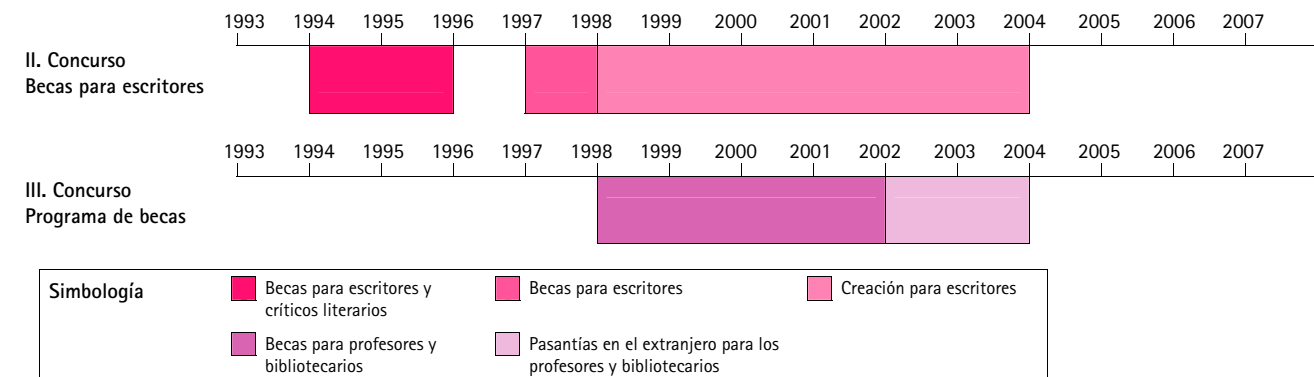
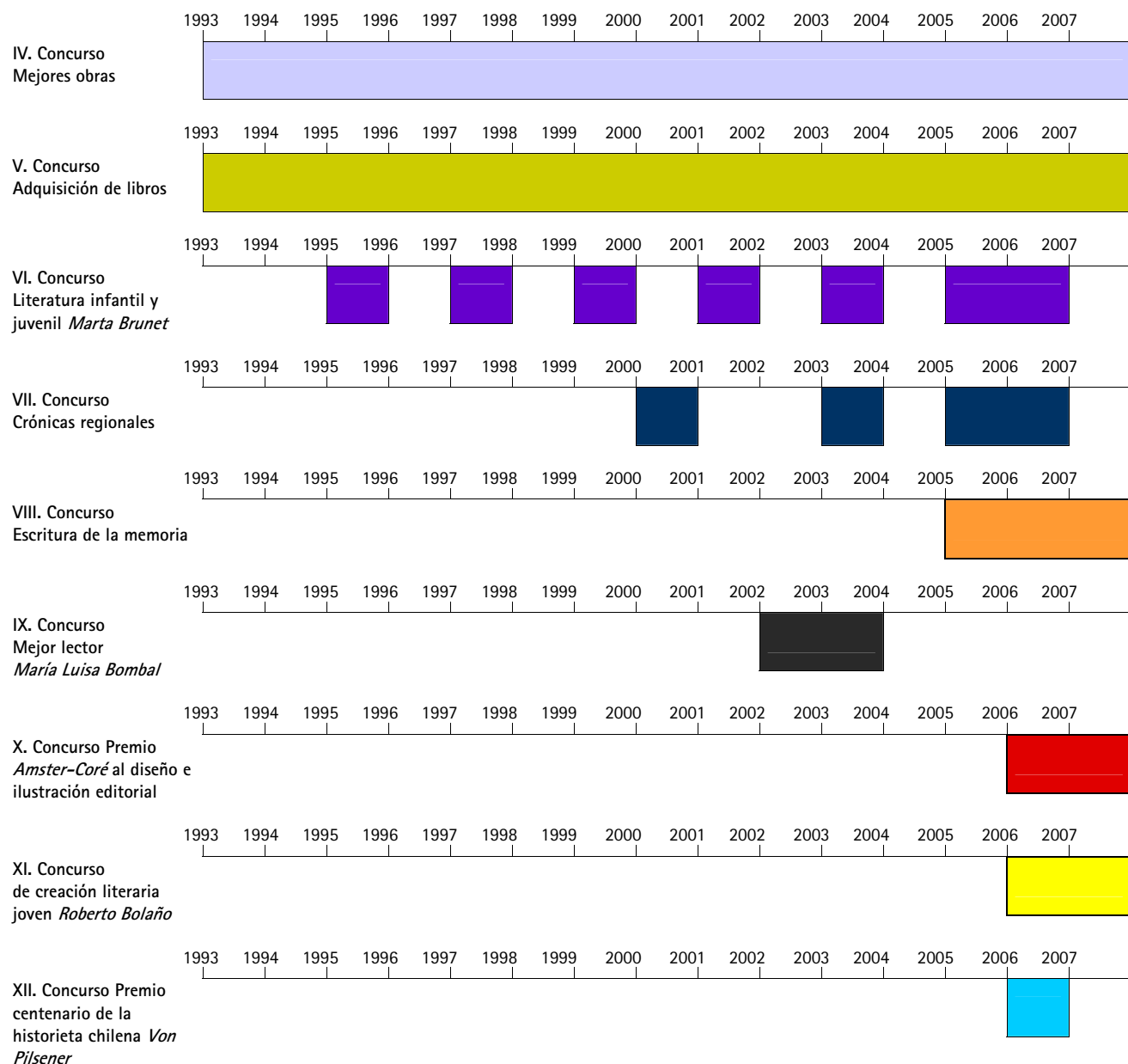


Figura N°6  
Otros concursos creados por el Consejo Nacional del Libro y la Lectura (1993-2007)



Fuente: Elaboración Propia a partir de Memoria del Consejo de Libro y la Lectura (2001), Palma (2004) y Memorias CNCA 2004-2006<sup>266</sup>

<sup>266</sup> Líneas de tiempo elaboradas a partir de C. Nacional del Libro y la Lectura, *Memoria...*, op. cit., pp. 80-120; N. Palma, "Concursos del..."; *Memoria 2004*, op. cit., pp. 11-12; *Memoria 2005*, op. cit., pp. 17-18 y CNCA, *Memoria 2006* [on line], enero 2006, pp. 10-14, disponible en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl), [acceso 19.05.2007].

## ANEXO 6

### CONTENIDOS DE LAS BASES POR LÍNEA DE FINANCIAMIENTO

Tabla N°10  
Fomento bibliotecario

Concursantes: Personas jurídicas, de derecho público o privado  
Plazo máximo de duración de los proyectos: 6 meses  
Total de recursos a repartir: \$300.000.000

Modalidad	Submodalidad	Montos máximos	Antecedentes obligatorios especiales
. Mejoramiento de bibliotecas públicas Proyectos de ampliación, habilitación, reparación y equipamiento de espacios o salas especiales, en bibliotecas públicas que están en funcionamiento y cuentan con personal adecuado.	<b>Ampliación</b> Aumento del volumen de infraestructura bibliotecaria e implementación de esos nuevos espacios, para mejorar el servicio.	\$10.000.000	. Cartas compromiso de coejecutores. . Cotizaciones que avalen solicitud financiera y presupuestaria. . Documentación original emitida por persona natural o jurídica que ha comprometido el cofinanciamiento. . Fundamento arquitectónico del proyecto (planos, detalles, especialidades y especificaciones técnicas). . Análisis del entorno y emplazamiento. . Permiso municipal de obras menores si corresponde. . Carta de propietario de inmueble que certifique cesión o comodato. . Escritura pública de propiedad, copia inscripción registro de propiedad del Conservador de Bienes Raíces respectivo. . Certificado del Consejo de Monumentos Nacionales. . Plan de Gestión. . Convenio firmado con la Subdirección de Bibliotecas Públicas de la Dibam y/o informe de esta entidad.
	<b>Habilitación de Salas Especiales</b> Crear o habilitar un espacio, que originalmente no estaba destinado a ello, para espacios temáticos (Adulto Mayor; Espacios Infantiles; que faciliten el acceso y la participación de personas discapacitadas). Incluye la adquisición de material bibliográfico especializado.	\$20.000.000	
	<b>Reparación</b> Restaurar, mejorar o recuperar parte de una infraestructura existente, para dejarla en condiciones iguales o mejores que las originales.	\$8.000.000	
	<b>Equipamiento</b> Proyectos de equipamiento de bibliotecas públicas ya existentes que optimicen las condiciones de funcionamiento y acceso a público.	\$5.000.000	. Características técnicas de los equipos y mobiliario que se adquirirán. . Cotización de los equipos y mobiliario que se quieren adquirir.
. Mejoramiento de bibliotecas comunitarias abiertas al público Proyectos de equipamiento y adquisición de material bibliográfico para bibliotecas ya existentes, que permiten el acceso gratuito del público, no adscritas a la red de bibliotecas públicas en convenio con la DIBAM. Los proyectos deben garantizar la continuidad del servicio.	<b>Equipamiento</b> Proyectos de equipamiento de bibliotecas abiertas a la comunidad, ya existentes, que optimicen las condiciones de funcionamiento y acceso a público general y salas temáticas.	\$3.000.000	
	<b>Adquisición de material bibliográfico</b> Proyectos de adquisición de material bibliográfico en cualquier soporte.	\$1.500.000	
	<b>Construcción de nuevas dependencias</b> Construcción de nuevos espacios cuya finalidad sea el optimizar las condiciones de acceso, del público, al material bibliográfico.	\$20.000.000	

**Tabla N°11**  
**Creación literaria**

Concursantes: **Personas naturales**  
Plazo máximo de duración de los proyectos: **6 meses**  
Total de recursos a repartir: **\$300.000.000**

Modalidad	Categorías de postulación	Montos máximos	Antecedentes obligatorios especiales
<p><b>. Proyecto Escritural</b> Se puede presentar proyectos en los siguientes géneros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Novela</li> <li>. Cuento</li> <li>. Poesía</li> <li>. Ensayo</li> <li>. Géneros referenciales (crónicas, memorias, testimonios)</li> <li>. Literatura para niñas y niños.</li> <li>. Literatura juvenil.</li> <li>. Teatro (Dramaturgia)</li> </ul>	<p><b>Escritores emergentes</b> Podrán postular personas mayores de 21 años, con trayectoria literaria acreditada por premios, participación en talleres, publicaciones en revistas. Se considerará emergente -o no profesional- a postulantes sin libro publicado; también, a un(a) autor(a) autoeditado(a), pero sin referencia crítica.</p>	<p>\$2.000.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Copia simple de su Cédula Nacional de Identidad</li> <li>. Currículum Bio-bibliográfico;</li> <li>. En caso de tener libro publicado, adjuntar un ejemplar. Si no tuviera ejemplares, deberá adjuntar comentarios críticos publicados sobre su obra.</li> <li>. Un capítulo de la producción narrativa, ensayística, de género referencial, un acto de la producción dramática o un fragmento de poemas de la producción poética (cincuenta versos como mínimo), que ilustre el tipo de proyecto.</li> </ul>
	<p><b>Escritores profesionales</b> Podrán postular escritores(as) editados(as), que acrediten trayectoria profesional, a través de sus publicaciones y referencias críticas.</p>	<p>\$4.000.000</p>	
<p><b>. Residencias</b> Proyectos de integración de un(a) escritor(a) profesional a una comunidad literaria local, con el objetivo de realizar actividades específicas con la comunidad local. Debe contemplar un programa de actividades y una propuesta de desarrollo de un proyecto de creación y producción específico vinculado al fomento de la lectura y literatura. Además, debe tener el respaldo o requerimiento formal de una entidad o institución local, que favorezca la realización de estas prácticas. La residencia deberá efectuarse en una provincia distinta a la del domicilio del participante.</p>	<p><b>. Residencias</b> Podrán postular solamente escritores profesionales, que deberán acreditar trayectoria a través de sus publicaciones y referencias críticas.</p>	<p>\$5.000.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Copia simple de cédula de Identidad;</li> <li>. Acreditar trayectoria en el ámbito de su competencia.</li> <li>. Documento oficial de la institución, organización o agrupación que lo requiere o respalda.</li> <li>. Descripción del programa a desarrollar.</li> <li>. Cotizaciones que avalen la solicitud de recursos.</li> </ul>

**Tabla N°12  
Fomento de la lectura**

Concursantes: **Personas naturales y jurídicas**  
Plazo máximo de duración de los proyectos: **6 meses**  
Total de recursos a repartir **\$300.000.000**

Modalidad	Submodalidad	Montos máximos	Antecedentes obligatorios especiales	
<p><b>. Eventos</b> Realización de encuentros públicos de reflexión y divulgación, con la participación de los diversos actores vinculados al fomento de la lectura. En esta modalidad no deberán presentarse proyectos de ferias del libro, lo que no obsta que se postulen proyectos no comerciales que se realizarán en el marco de una Feria del Libro.</p>	<p><b>Eventos de divulgación de la creación literaria; de reflexión y crítica</b> Recitales, lecturas públicas, tertulias y coloquios con autores(as); celebración de efemérides vinculadas al libro y la lectura; exposición del patrimonio editorial y literario. Congresos, seminarios, en el ámbito del fomento de la lectura, la creación literaria, la lingüística y el mundo editorial. En ellos podrán participar los diversos actores y mediadores del fomento y promoción de la lectura</p>	<p>\$8.000.000 (nacional) \$15.000.000 (internacional)</p>	<p>. En caso de utilizar la obra de un tercero, deberá adjuntar autorización pertinente del titular de la propiedad intelectual. . Cartas compromiso de los coejecutores. . Cotizaciones que avalen la solicitud financiera y presupuestaria del proyecto. . Currículo del o los participantes. . Plan de producción y difusión. . Cartas compromiso con los administradores de espacios donde se realizará el evento, según corresponda.</p>	
	<p><b>Eventos de perfeccionamiento para la promoción de la lectura</b> Seminarios, eventos interdisciplinarios sobre animación y promoción de la lectura. Encuentros de animadores y promotores de la lectura</p>			
<p><b>. Itinerancias, servicios móviles y puntos de préstamos.</b> Actividades de formación de público lector; a través de la extensión bibliotecaria, el desplazamiento de distintos agentes de promoción de la lectura; y la presentación de actividades interdisciplinarias en sectores con dificultades para el acceso a los bienes culturales por razones geográficas, socioculturales u otras.</p>	<p><b>Extensión bibliotecaria</b> Implementación de iniciativas como el 'casero del libro' en ferias libres y mercados; cajas viajeras; bibliolanchas; iniciativas de 'quijotes de la lectura'; y otras modalidades creativas y eficientes de préstamo de libros en espacios públicos. También se podrá presentar proyectos para la promoción e instalación de clubes de lectura</p>	<p>\$5.000.000</p>	<p>. En caso de utilizar todo o parte de la obra de un tercero, cualquiera sea su soporte de origen, deberá adjuntar autorización pertinente del titular de la propiedad intelectual. . Cartas compromiso de los coejecutores. Cotizaciones que avalen la solicitud financiera y presupuestaria del proyecto. . Currículo del o los participantes. . Plan de producción y difusión. . Cartas compromiso con los administradores de espacios donde se realizarán las actividades de la itinerancia, según corresponda.</p>	
	<p><b>Giras de formación de público lector</b> Desplazamiento de escritores, mediadores o animadores de lectura u otros agentes de promoción de la lectura, sujeto a programa con alguna entidad local que actúe como anfitriona</p>	<p>\$3.000.000</p>		
	<p><b>Actividades interdisciplinarias</b> Iniciativas de promoción de la lectura y de formación de público, que integren la literatura a otras expresiones artísticas.</p>	<p>\$4.000.000</p>		

**Tabla N°13**  
**Apoyo a la difusión y comunicaciones**

Concursantes: **Personas naturales y jurídicas**  
Plazo máximo de duración de los proyectos: **6 meses**  
Total de recursos a repartir **\$213.151.000**

Modalidad	Submodalidad	Montos máximos	Antecedentes obligatorios especiales
. Medios de difusión escritos Iniciativas de divulgación de obras de autores nacionales, creación y actividad literarias, cómic, fomento de la lectura y campañas de difusión en torno al derecho de autor, a través de medios impresos. El proyecto podrá contemplar la publicación de más de un número.	Revistas de creación literaria (tiraje hasta 2000 ejemplares por número, distribuidas principalmente en circuitos no-comerciales) Que enfatizen la difusión de creación y crítica literarias.	\$3.000.000	. En caso de utilizar la obra de un tercero, deberá adjuntar autorización pertinente del titular de la propiedad intelectual. . Cartas compromiso de los coejecutores. . Cotizaciones que avalen la solicitud financiera y presupuestaria del proyecto. . Maqueta del proyecto de revistas. . Carta de compromiso de la participación de terceros, explicitando el rol comprometido. . Plan de gestión, que considere alianzas o co-financiamientos que aseguren la viabilidad de la publicación postulada.
	Revistas y suplementos culturales (de circulación nacional: desde 3000 ejemplares; circulación local: desde 500 ejemplares, con ediciones periódicas, distribuidas en el circuito de circulación masiva) Que enfatizen la información y crítica de las actividades culturales, preferentemente literarias y de fomento de la lectura.	\$12.000.000	
	Revistas académicas periódicas (desde 500 ejemplares; circuito de distribución principalmente universitario) Que enfatizen la crítica literaria y/o la publicación de ensayos.	\$7.000.000	
	Revistas de literatura dibujada o cómic (de distribución en librerías y/o en el circuito de circulación masiva. Tiraje: desde 500 ejemplares) Publicación de novela gráfica, historieta o cómics, y la información que difunda la creación de obras gráficas y sus actividades asociadas.	\$7.000.000	
. Medios de difusión electrónicos Creación, implementación y mantenimiento de páginas web cuyo énfasis de contenido esté en la información y crítica de las actividades culturales, preferentemente literarias y de fomento de la lectura.	Creación e implementación de páginas web	\$2.500.000	. En caso de utilizar la obra de un tercero, deberá adjuntar autorización pertinente del titular de la propiedad intelectual. . Cartas compromiso de los coejecutores. . Cotizaciones que avalen la solicitud financiera y presupuestaria del proyecto. . Maqueta del proyecto de páginas Web (demo, en formato CD).
	Mejoramiento de páginas web	\$1.500.000	
	Programas de difusión literaria para páginas web	\$1.500.000	
. Medios de difusión radiales Realización y emisión de entrevistas a escritores(as) o personas expertas vinculadas a la creación, la crítica o la promoción de la lectura, para ser transmitidas.		\$3.500.000	. En caso de utilizar la obra de un tercero, adjuntar autorización pertinente del titular de la propiedad intelectual. . Cartas compromiso de los coejecutores. . Carta de compromiso de terceros, explicitando el rol comprometido. . Plan de gestión.
. Medios de difusión audiovisuales Realización y emisión de entrevistas a escritores(as) o personas expertas vinculadas a la creación, la crítica o la promoción de la lectura, para ser transmitidas en televisión.		\$10.000.000	. Compromiso institucional de algún medio de comunicación que garantice la emisión.



**Tabla N°14**  
**Fomento al perfeccionamiento y la investigación**

Concursantes: **Personas naturales**  
(bibliotecarios, encargados de bibliotecas, profesores, editores, escritores, traductores y libreros)  
Plazo máximo de duración de los proyectos: **No superior a 18 meses**  
Total de recursos a repartir **\$100.000.000**

Modalidad	Montos máximos	Antecedentes obligatorios especiales
<p><b>. Becas de postgrado en el país</b> Proyectos de formación regular en instituciones de educación superior en el país. En la formulación de su proyecto, el postulante debe considerar y señalar una actividad a realizar al término de sus estudios, en la cual compartirá los conocimientos adquiridos con la comunidad.</p>	\$3.500.000	<p>. Antecedentes académicos y profesionales del postulante. En caso de no contar con estudios formales, podrá acreditar trayectoria, con reconocimientos nacionales y/o internacionales en el ámbito de su competencia. . Antecedentes completos de la institución, organización, agrupación o maestro que imparte la formación, estancia, curso, taller o pasantía (currículo académico y literario), que acrediten grado de excelencia en la que ingresará, continuará o realizará la formación, perfeccionamiento o estancia. . Acreditación con documento oficial, en que conste la aceptación del postulante como becario o pasante por parte de la institución, organización, agrupación o maestro individualizado precedentemente. . Plan de estudios y acreditaciones de la beca o pasantía. . Cotizaciones que avalen la solicitud de recursos.</p>
<p><b>. Becas de postgrado en el extranjero</b> Proyectos de formación regular en instituciones de educación superior extranjeras. En la formulación de su proyecto, el postulante debe considerar y señalar una actividad a realizar al término de sus estudios, en la cual compartirá los conocimientos adquiridos con la comunidad.</p>	\$6.000.000	<p>. Comprobar, cuando corresponda, el dominio del idioma en los que se impartirán los estudios o formación. . Manifiestar por escrito compromiso de retribución a convenir con el Consejo, pudiendo sugerir una modalidad, la que se definirá en la suscripción del convenio. . Incorporar todos aquellos antecedentes documentales, visuales y/o audiovisuales que sean pertinentes para acreditar su competencia en el ámbito en el que presenta el proyecto.</p>
<p><b>. Pasantías en el país</b> Proyectos de formación no reglada, en instituciones o con especialistas o maestros del país. En la formulación de su proyecto, el postulante debe considerar y señalar una actividad a realizar al término de sus estudios, en la cual compartirá los conocimientos adquiridos con la comunidad.</p>	\$2.000.000	<p>. Manifiestar por escrito compromiso de retribución a convenir con el Consejo, pudiendo sugerir una modalidad, la que se definirá en la suscripción del convenio. . Incorporar todos aquellos antecedentes documentales, visuales y/o audiovisuales que sean pertinentes para acreditar su competencia en el ámbito en el que presenta el proyecto.</p>
<p><b>Pasantías en el extranjero</b> Proyectos de formación no reglada, en instituciones o con especialistas o maestros en el extranjero. En la formulación de su proyecto, el postulante debe considerar y señalar una actividad a realizar al término de sus estudios, en la cual compartirá los conocimientos adquiridos con la comunidad.</p>	\$3.000.000	<p>. Manifiestar por escrito compromiso de retribución a convenir con el Consejo, pudiendo sugerir una modalidad, la que se definirá en la suscripción del convenio. . Incorporar todos aquellos antecedentes documentales, visuales y/o audiovisuales que sean pertinentes para acreditar su competencia en el ámbito en el que presenta el proyecto.</p>
<p><b>Investigación</b> Proyectos de investigación, análisis y estudios que aporten conocimientos de la realidad respecto del hábito lector y comprensión lectora en nuestro país. Los proyectos deberán ser avalados por una institución académica o vinculadas al desarrollo de políticas de promoción de la lectura. El resultado de esta investigación deberá traducirse en la entrega de un documento de trabajo, en soportes tales como, libros, CD u otros adecuados a este propósito.</p>	\$1.500.000	<p>. Antecedentes académicos y profesionales del postulante. En caso de no contar con estudios formales, podrá acreditar trayectoria, con reconocimientos nacionales y/o internacionales en el ámbito de su competencia. . Cotizaciones que avalen la solicitud de recursos. . Manifiestar por escrito compromiso de retribución a convenir con el Consejo, pudiendo sugerir una modalidad, la que se definirá en la suscripción del convenio. . Propuesta metodológica de la investigación . Carta de aval institucional . Carta compromiso de co-investigador, si corresponde . Plan de difusión de los resultados de la investigación</p>

**Tabla N°15  
Fomento del libro**

Concursantes: **Personas naturales y jurídicas**  
Plazo máximo de duración de los proyectos: **6 meses**  
Total de recursos a repartir **\$500.000.000**

Modalidad	Submodalidad	Montos máximos	Antecedentes obligatorios especiales	
<p><b>. Apoyo a Ediciones individuales y Colecciones</b> Publicación de obras de valor patrimonial; de rescate, registro y difusión de las lenguas de pueblos originarios; que faciliten el acceso a la lectura de personas con discapacidad; libros y manuales técnicos y científicos de divulgación; y, libros-álbumes de temática libre que estimulen el hábito lector de niños(as) y jóvenes. En el caso del apoyo a colecciones, se financiará la edición y publicación de hasta tres títulos por año por cada editorial, presentadas en un solo proyecto En ambos casos, se deben entregar quinientos ejemplares de la obra completa al Consejo, para su distribución a bibliotecas y puntos de préstamo de carácter público</p>	<p><b>Edición de obras de valor patrimonial de autores chilenos</b> Financiamiento de publicaciones –contemporáneas o antiguas- que signifiquen una acción de rescate patrimonial y/o la reposición de obras escasas o ya inexistentes en bibliotecas y librerías</p>		<p>. Texto de la obra a publicar . Maqueta o anteproyecto de la obra, en caso de ser de formato especial y/o que contenga fotografías o ilustraciones . Currículo del o los participantes . Informe de lectura de un editor . Compromiso que garantiza difusión y distribución de la obra financiada . En el caso de personas naturales, la postulación debe contemplar –además de lo señalado- copia simple del contrato de promesa de coedición suscrito entre el responsable del proyecto y una editorial</p>	
	<p><b>Publicación de obras de carácter patrimonial</b> Edición de obras bilingües en español y mapudungun, quechua, rapanui, aymará u otra lengua de nuestras culturas originarias</p>	<p>Edición individual: \$5.000.000 Edición individual de formato especial: \$ 8.000.000 Colecciones: \$12.000.000 Colecciones de formato especial: \$20.000.000</p>		
	<p><b>Transcripción a sistema Braille</b> Publicación de obras en ediciones que faciliten el acceso al libro a personas con discapacidad visual</p>			
	<p><b>Libro-álbum de cómic y de literatura para niños, niñas y jóvenes</b> Contempla el apoyo a la publicación de obras de cómics y/o literatura ilustrada, de temática libre</p>			
	<p><b>Publicación de libros y manuales técnicos y científicos de divulgación</b> Publicación de libros y manuales técnicos y científicos de divulgación, que cuenten con un plan de difusión, además del patrocinio y co-financiamiento de instituciones académicas u organismos técnicos vinculados a la producción y/o la promoción de las distintas áreas vinculadas al desarrollo, tanto en sectores urbanos o rurales</p>			
<p><b>. Promoción y Difusión de Libros Chilenos</b> Apoyo a proyectos que faciliten la divulgación del libro chileno para su difusión y comercialización, o bien para su acceso y fomento a nivel nacional e internacional</p>	<p><b>Ferias del Libro locales, regionales, nacionales</b> Iniciativas de producción o participación en ferias del libro, en las que participen como invitados: escritores, ilustradores, traductores, editores, académicos, empresarios vinculados a la actividad del libro, pequeños y medianos editores, distribuidores y bibliotecarios</p>	\$8.000.000		
	<p><b>Ferias Internacionales del Libro</b> Iniciativas de difusión y comercialización del libro chileno en el exterior, en ferias del libro</p>	\$10.000.000	<p>. Currículo institucional . Cartas compromiso con los administradores de espacios donde se realizarán las actividades</p>	
	<p><b>Eventos locales, regionales y nacionales</b> Realización de Congresos, Seminarios o Encuentros de profesionales sobre el Fomento del Libro y la Industria del Libro</p>	\$8.000.000		
	<p><b>Eventos Internacionales</b> Realización o participación en Congresos, Seminarios o Encuentros sobre el Fomento del Libro y la Industria Editorial en el exterior</p>	\$10.000.000		

## ANEXO 7

### DESCRIPCIÓN DEL CONCURSO NACIONAL DE PROYECTOS DE FOMENTO DEL LIBRO Y LA LECTURA

Al igual que todo concurso público, es posible distinguir tres grandes etapas en esta modalidad de asignación de recursos: Convocatoria, Evaluación ex-ante y Selección. En cada una de estas fases se han identificado una serie de procedimientos particulares, así como también diversos actores encargados de su ejecución, que serán descritos a continuación.

#### 1. DESDE LA CONVOCATORIA A LA RECEPCIÓN DE PROYECTOS

##### *1.1. Elaboración de bases y apertura del concurso*

Cada año, la secretaría ejecutiva del Consejo del Libro da inicio al concurso de proyectos, mediante la publicación de un aviso en un medio de prensa de circulación nacional, a fin de garantizar el conocimiento, por parte de la ciudadanía, de la apertura del concurso<sup>267</sup>. Más específicamente, dicha unidad debe efectuar la convocatoria, a lo menos, treinta días antes del cierre de recepción de proyectos<sup>268</sup>.

En estricto rigor, sin embargo, la convocatoria pública es la culminación de un proceso interno iniciado con anterioridad, puesto que, al momento de dar inicio al concurso, las bases y sus respectivos formularios de postulación deben estar listos para ser distribuidos a lo largo del país. En el caso del libro, los criterios de las bases son decididos por el Consejo. Esta entidad fija además los plazos para la presentación de proyectos, los montos máximos de cada línea de financiamiento y las áreas definidas como prioritarias<sup>269</sup>. En efecto, como señala una ex secretaria ejecutiva del Consejo del Libro, "las líneas generales las define el Consejo Nacional del Libro y la Lectura, que es un organismo que está integrado por representantes de distintas entidades de la sociedad civil y también del Estado. Obviamente, esas decisiones se toman en el marco de la ley que creó el Consejo del Libro que es la 19.227, que dice los propósitos, las grandes líneas de financiamiento que tiene que tener el fondo y entonces, el

---

<sup>267</sup> Ley N° 19.227, "Crea el...", art. 4°.

<sup>268</sup> Decreto N° 587, "Reglamento del...", art. 10.

<sup>269</sup> Decreto N° 587, "Reglamento del...", art. 12.

Consejo reflexiona, discute, analiza y establece prioridades, abre algunas líneas dentro del marco de la ley [...] Luego, en virtud de eso, se discuten las bases del concurso, en las distintas líneas, y los consejeros por supuesto tenemos posibilidad de proponer, de opinar, de discutir, de renovar, en fin [...] O sea, las bases de este concurso, pero también de los otros que vienen durante el año, son definidos por esa instancia<sup>270</sup>.

El diseño de las bases propiamente tal es una tarea de la secretaría ejecutiva. Esta unidad administrativa recoge y deja en acta las opiniones vertidas por los consejeros en sus sesiones mensuales, y a partir de ellas elabora las bases. Una vez confeccionada la propuesta técnica (líneas de financiamiento, recursos por línea y requisitos), la presenta al Consejo y tras su aprobación, pasa al departamento Jurídico del CNCA, organismo que se encarga de sancionarla mediante una resolución<sup>271</sup>. Es decir, en el diseño de las bases trabajan conjuntamente el departamento Jurídico y de Creación. El departamento de Creación del CNCA tiene a su cargo las cuatro secretarías ejecutivas de los fondos: Libro, Música, Audiovisual y Fondart. Por tanto, este departamento, representado por los secretarios ejecutivos, acompaña al Jurídico en la redacción final de las bases. La mayor parte de las veces, las modificaciones introducidas en cada nueva convocatoria se hacen sobre las ya existentes, por lo que el departamento Jurídico sólo debe revisarlas. En otros casos, como sucede por ejemplo, al crear una nueva línea de financiamiento, la secretaría ejecutiva presenta los criterios técnicos y el departamento Jurídico se encarga de ir incluyéndolos en el formato de bases de concursos<sup>272</sup>.

No cabe duda que las bases constituyen un elemento fundamental del proceso, pues condicionan todas las etapas posteriores del concurso, así como también los pasos que deben seguir los proyectos, una vez seleccionados. En lo que se refiere al concurso propiamente tal, en las bases quedan definidos los procedimientos a que deben ceñirse los postulantes al momento de presentar sus proyectos y los criterios con que serán evaluados, de acuerdo a la línea de financiamiento en la cual han postulado.

---

<sup>270</sup> Entrevista a N. Palma.

<sup>271</sup> Entrevista a P. Olguín.

<sup>272</sup> Entrevista a Bernardita Nazar, 12.04.2007.

**Título I. Antecedentes Generales**

- 1.1 Presentación
- 1.2 Modalidades y submodalidades
- 1.3 Concursantes
- 1.4 Recursos
- 1.5 Financiamiento
- 1.6 Restricciones e inhabilidades
- 1.7 Idioma de los documentos acompañados
- 1.8 Falsedad de datos aportados
- 1.9 Duración de los proyectos
- 1.10 Aceptación de bases

**Título II. De la presentación de los proyectos**

- 2.1 Plazo de entrega de los proyectos
- 2.2 Lugar de presentación de los proyectos
- 2.3 Recepción de los proyectos
- 2.4 Uso obligatorio de formularios de postulación
- 2.5 Formalidades de la presentación
- 2.6 Propiedad intelectual del proyecto
- 2.7 Antecedentes obligatorios
- 2.8 Responsables de los proyectos
- 2.9 Incumplimiento de requisitos
- 2.10 Devolución de antecedentes

**Título III. Admisibilidad, evaluación, selección y asignación de recursos a los proyectos**

- 3.1 Examen de Admisibilidad
- 3.2 Ficha única de evaluación
- 3.3 Criterios de evaluación y su ponderación
- 3.4 Plazo de evaluación
- 3.5 Selección
- 3.6 Información de resultados
- 3.7 Incompatibilidades aplicables a los evaluadores
- 3.8 Reclamación

**Título IV. Financiamiento**

- 4.1 Financiamientos y cofinanciamientos
- 4.2 Moneda de los gastos
- 4.3 Categoría de los gastos
- 4.4 Entrega de los recursos y garantía

**Título V. De los convenios de ejecución de proyectos**

- 5.1 Suscripción del convenio
- 5.2 Menciones del convenio
- 5.3 Vigencia del convenio
- 5.4 Control de la ejecución de los proyectos
- 5.5 Incumplimiento del convenio
- 5.6 Certificación de ejecución total del proyecto
- 5.7 Retribución en beneficio de la comunidad

*1.2 Postulación y recepción de proyectos*

En las bases se establecen las fechas de apertura y cierre de la etapa de postulación, cuyo plazo es de, aproximadamente, sesenta días. Así también, en ellas se especifica el uso obligatorio de los formularios especialmente diseñados para el concurso. De hecho, constituye una causal de eliminación inmediata la presentación de proyectos en formularios que no correspondan a la convocatoria de ese año.

En términos prácticos, existen dos modalidades de postulación. La primera es por medio de formularios en soporte papel, que sólo deben ser escritos con máquina de escribir o computador. Al momento de presentar el proyecto en el lugar de recepción, se debe incluir: el formulario de postulación, el proyecto y los antecedentes obligatorios generales y especiales detallados en las bases. Además se piden otras formalidades de presentación: junto con el original, es necesario entregar una copia idéntica del proyecto. Ambas deben estar debidamente anilladas, con hojas numeradas conforme a un índice general de presentación, indicando el nombre del titular del proyecto, el título del proyecto y número de folio que le corresponda.

La segunda modalidad es la postulación en formulario electrónico a través del sitio [www.fondosdecultura.cl](http://www.fondosdecultura.cl). Se diferencia de la anterior en que el formulario puede ser completado y enviado en línea. Fuera de ese aspecto, no presenta mayores distinciones, pues la postulación de todas formas tiene que ser formalizada de manera presencial. Al momento de presentar el proyecto en el lugar de recepción, se debe incluir un certificado impreso que ratifique el envío de la postulación por internet, el proyecto más una copia (cada uno con las mismas formalidades detalladas más arriba) y los antecedentes obligatorios<sup>273</sup>.

En las bases también queda estipulado el lugar de recepción de los proyectos, que en todas las regiones es la sede del Consejo Regional de la Cultura y las Artes. En el caso de la Región Metropolitana, los proyectos se entregan directamente en la secretaría ejecutiva del Consejo del Libro y la Lectura.

---

<sup>273</sup> "Bases concurso público...", 2007.

Tabla N°17  
Sobre la recepción de proyectos

### 2.3. Recepción de proyectos

La recepción de los proyectos dentro de plazo es la formalización de la postulación a Concurso. Deberá constar en un comprobante debidamente timbrado en la Oficina de Partes respectiva por el funcionario especialmente habilitado para estos efectos, autorizado para recibir oficialmente las postulaciones (proyecto y antecedentes obligatorios). En dicho comprobante se dejará constancia, a lo menos, del nombre del postulante, número de folio del proyecto, fecha de recepción y de los antecedentes obligatorios que se adjuntan, así como cualquier otra documentación que el postulante estime pertinente.

A excepción del recibimiento de los proyectos y sus respectivas postulaciones, el resto del proceso que culmina con el veredicto del jurado, es centralizado<sup>274</sup>, pues dado que "el llamado lo hace el Consejo del Libro y la Lectura, las regiones sólo reciben esos proyectos y lo envían a Santiago a la secretaría ejecutiva"<sup>275</sup>, una vez cerrado el plazo de postulación. De esta manera, los proyectos pasan a la etapa de evaluación.

## 2. EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN EX-ANTE DE LOS PROYECTOS

Antes de iniciarse esta fase del concurso, se lleva a cabo un procedimiento intermedio entre la recepción de los proyectos y la evaluación propiamente tal, que se conoce con el nombre de Examen de admisibilidad. Consiste en comprobar que en la postulación se hayan cumplido las formalidades establecidas en las bases de cada línea de financiamiento. Como señala un funcionario de la secretaría ejecutiva del Consejo del Libro, "la admisibilidad no tiene que ver con la calidad, tiene que ver simplemente con una cuestión administrativa. Por lo tanto, no se juzga si el proyecto es bueno o malo. Es un trabajo administrativo, que lo hace gente de la secretaría, no las personas externas contratadas específicamente para evaluar el proyecto"<sup>276</sup>. En efecto, lo que la secretaría ejecutiva hace en la práctica es contratar

<sup>274</sup> Entrevista a J. Montealegre.

<sup>275</sup> Entrevista a Rodrigo Dell'Aquila.

<sup>276</sup> Entrevista a E. Ramos.

admisores –que generalmente son alumnos egresados de derecho– quienes revisan los proyectos y chequean que todos los requisitos exigidos estén en orden.

Tabla N°18  
Admisibilidad

Extracto Bases Concurso Público 2007

**3.1. Examen de admisibilidad**

Una vez recibidos los proyectos, el Secretario Ejecutivo procederá a determinar caso a caso la admisibilidad de los proyectos, debiendo comprobar que en su postulación se hayan cumplido las formalidades establecidas en las presentes Bases de Concurso, a saber:

1. Que el formulario soporte papel se encuentre escrito con máquina de escribir o computador;
2. Que la postulación se haya efectuado dentro de plazo;
3. Que la postulación cumpla con los requisitos generales;
4. Que la solicitud de recursos al Fondo se ajuste al monto máximo establecido;
5. Que el postulante no esté inhabilitado;
6. Que se adjunten los Antecedentes Obligatorios exigidos en las presentes Bases.

En caso que el proyecto no cumpla con las bases, es declarado inadmisibile. Dichos resultados se publican en un medio de comunicación de circulación nacional y a partir de ese momento, se da un plazo de cinco días hábiles para impugnar dicha declaración. En caso de acogerse la impugnación, el proyecto respectivo pasa a la etapa de evaluación. Este procedimiento es bastante reciente, pues hasta antes de la convocatoria 2007, “los inadmisibles se publicaban junto con los seleccionados. Ahora no. Lo que se está haciendo por base es que, al momento de pasar a los evaluadores los admisibles, paralelamente se deben publicar los inadmisibles, cosa que si alguien quiere reclamar, puede hacerlo y así pasar a la etapa de evaluación. Antes lo que pasaba era que el concurso ya había terminado, se estaban firmando los convenios, y si algún postulante reclamaba con razón, recién ahí había que incluirlo y evaluarlo”<sup>277</sup>.

---

<sup>277</sup> Entrevista a B. Nazar. Con respecto al porcentaje de proyectos declarados inadmisibles, sólo se cuenta con los datos de la convocatoria 2007. De un universo aproximado de 1.800 proyectos, 297 fueron considerados inadmisibles, es decir, como la sexta parte de los proyectos presentados. Datos aportados en entrevista a P. Olguín. Asimismo, otro de los entrevistados considera que cada vez son menos los proyectos declarados inadmisibles y menciona dos razones que explicarían esta situación. Por una parte, ha observado una mayor experticia en los concursantes, quienes tras sucesivas postulaciones, responden mejor ante los aspectos formales, debido a las retroalimentaciones obtenidas de los errores cometidos en concursos anteriores. Por otra parte, cree que la introducción de nuevos instrumentos informáticos han ayudado en la elaboración de proyectos acordes con las bases: ahora “el software avisa si la suma final está mal hecha, pues indica en rojo la equivocación”. Con este adelanto, ha sido posible evitar una de las inhabilidades habituales que “era que los concursantes sumaban mal”. Entrevista a L. San Martín.



Al término de este examen, se lleva a cabo otro procedimiento que es la verificación de restricciones e inhabilidades. Estas causales están estipuladas en las bases y detallan las situaciones en que no pueden encontrarse los responsables que estén postulando su proyecto. La comprobación de restricciones e inhabilidades no debe confundirse con la de falsedad de datos aportados, que es otro de los controles que se lleva a cabo durante el concurso, así como también durante la ejecución del proyecto. La verificación de autenticidad de los documentos consiste en que, en caso de probarse que el responsable del proyecto, con el objeto de demostrar financiamientos o competencias, ha falseado documentos públicos o privados, tales como auspicios, patrocinios, cartas compromiso de instituciones y personas, cartas de aceptación, contratos, diplomas, certificaciones de estudio, boletas, facturas, guías de despacho, entre otros, es automáticamente eliminado del proceso y queda inhabilitado para presentar proyectos a cualquiera de los fondos concursables administrados por el CNCA, hasta por tres convocatorias consecutivas<sup>278</sup>.

Como explica una integrante del departamento Jurídico, son pocos casos en que se ha logrado comprobar la falsedad de los documentos, pues tiene que ser con confesión de las 'partes', es decir, debe ser reconocido por el responsable del proyecto, ya que "el fondo no cuenta con las facultades para decidir si algo es falso o no, pues eso es una función de los tribunales"<sup>279</sup>. Asimismo, aclara que la diferencia entre ambos procedimientos es que la de restricciones e inhabilidades "se refiere a que el responsable del proyecto no puede postular de forma previa. En cambio, la de comprobar la falsedad de los datos, es que postuló y podía postular, pero entre medio falseó los documentos y lo descubrieron. Y, por tanto, lo inhabilitaron como sanción. Entonces, para la próxima convocatoria sí va a estar inhabilitado y va a tener una restricción, que en este caso es la primera, es decir, tener una sanción"<sup>280</sup>.

---

<sup>278</sup> "Bases concurso público...", 2007, apartado 1.9 Falsedad de los datos aportados.

<sup>279</sup> Entrevista a B. Nazar.

<sup>280</sup> Entrevista a B. Nazar.

### 1.6 Restricciones e inhabilidades

No podrán presentar proyectos a este Concurso, las personas que a la fecha de la apertura de la presente convocatoria se encuentren –respecto de cualquiera de los Fondos Concursables administrados por el CNCA–, o respecto de la normativa vigente en materia de inhabilidades e incompatibilidades administrativas, en alguna de las siguientes situaciones:

- a) Con sanción administrativa vigente a la fecha de apertura del concurso;
- b) Con prórroga de ejecución de proyecto, vigente a la fecha de apertura de concurso. Con excepción de los responsables de proyectos seleccionados en la Convocatoria 2006, que se encuentren cumpliendo a cabalidad y estrictamente la prórroga concedida;
- c) Aquellos que, sin la autorización administrativa respectiva, mantengan pendiente el término de ejecución de un proyecto a la fecha de apertura del concurso, contraviniendo las normas suscritas en el convenio de ejecución respectivo; y
- d) Los miembros de directorios, sociedades, asociaciones, agrupaciones o colectivos culturales o gremiales y de cualquier otro tipo de persona jurídica que siendo responsable de un proyecto se encuentre en alguna de las situaciones precedentemente señaladas a la fecha de apertura del concurso;
- e) Los que tengan la calidad de co-ejecutor relevante en un proyecto que se encuentre en algunas de las situaciones precedentemente señaladas a la fecha de apertura del concurso. Son considerados co-ejecutores relevantes las personas naturales que prestan servicios de carácter principal y personalísimos al responsable del proyecto y que se identifican como tales en el formulario de postulación, individualizándolos con nombres, apellidos y número de cédula nacional de identidad; y,
- f) Las personas que se encuentren impedidas de postular por afectarles una causal de inhabilidad o incompatibilidad administrativa contemplada en el Título III, del Decreto con Fuerza de Ley N°1/19.653, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N°18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

Una vez que el proyecto supera los controles descritos, pasa a la etapa de evaluación. El procedimiento formal es el siguiente: la unidad administrativa confecciona una nómina con los proyectos admisibles, que es entregada a la comisión a cargo de la evaluación y pone a su disposición los proyectos a evaluar.

### 2.1. Conformación de la Comisión de Evaluadores

Para cada convocatoria, la secretaría ejecutiva elabora una lista de posibles evaluadores externos y a partir de ella, el Consejo designa a los integrantes de la Comisión<sup>281</sup>. Respecto a los criterios que inciden en esta elección, la mayor parte de los entrevistados

---

<sup>281</sup> Decreto N° 587, "Reglamento del...", art. 14 letra c); Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura, "Líneas de financiamiento, premios, concursos, fechas de postulación", 2006, documento inédito, proporcionado por Jorge Montealegre, secretario ejecutivo del Consejo Nacional del Libro y la Lectura, p. 3; Entrevista a E. Ramos.

coincide en que el aspecto más relevante es la experticia del evaluador respecto de la temática del proyecto. "Lo más decisivo en esta etapa es nombrar gente muy calificada"<sup>282</sup> dice un ex presidente del Consejo del Libro, lo que a juicio del mismo, no es una tarea fácil, pues "una persona muy calificada no significa que sea, por ejemplo, un gran novelista el que va a juzgar los proyectos de novela, porque el gran novelista puede estar prejuiciado a favor de su propio estilo". De ahí que "no sea llegar y elegir un miembro de esa comisión"<sup>283</sup>, ya que "un jurado con la capacidad de prescindir de sus prejuicios o anteriores juicios es difícil de encontrar"<sup>284</sup>.

La definición de la comisión se complejiza aún más ante exigencias de otra naturaleza. En efecto, aún cuando "por razones de transparencia, se trataba que no se repitieran los mismos evaluadores [...] muchas veces caíamos en llamarlos de nuevo, porque considerábamos que tenían el bagaje cultural sobre la temática, algo que cuesta mucho encontrar en una persona nueva. Entonces era un vicio, pero un vicio necesario"<sup>285</sup>. Se produce, por tanto, un conflicto entre el criterio de la experiencia y la búsqueda de transparencia. Con el fin de conciliar ambos criterios, durante varios años se permitió que los evaluadores se repitieran entre una convocatoria y otra, pero reubicados en una línea de financiamiento distinta a la del año anterior<sup>286</sup>. Sin embargo, para la convocatoria 2007 "se propuso –y así lo acogió el Consejo– que no hubiese ningún evaluador en este concurso que hubiese participado en los dos anteriores, es decir, ni en 2006 ni en 2005. Para que no sean siempre los mismos, porque hubo ruido, no mucho eso sí, que eran siempre los mismos. Este año nos costó más, porque el campo no es muy numeroso. Hay que considerar que muchos de los candidatos también quieren postular. Si postula, no puede ser evaluador, si es co-ejecutor, tampoco. Entonces, se nos iba reduciendo el campo. Nos costó, pero lo logramos. Para el año 2007, los evaluadores fueron todos nuevos"<sup>287</sup>.

---

<sup>282</sup> Entrevista a G. Blanco.

<sup>283</sup> Entrevista a G. Blanco.

<sup>284</sup> Entrevista a G. Blanco.

<sup>285</sup> Entrevista a P. Calandra.

<sup>286</sup> *Ibidem*.

<sup>287</sup> Entrevista a P. Olguín. Es necesario hacer dos acotaciones. La primera es señalar lo ambiguo que es el mandato sobre que los evaluadores no pueden participar del proceso en calidad de concursantes. Jorge Montealegre, actual secretario ejecutivo del Consejo de Libro, señala en una entrevista que una persona puede ser simultáneamente, concursante en una línea de financiamiento y, evaluador en otra, enfatizando que esa

## 2.2. Modo de evaluación

Se distinguen dos fases en la evaluación: técnica y cualitativa. En la primera, los evaluadores trabajan de forma individual. Una vez terminada esta instancia, los proyectos son sometidos a una evaluación grupal, en donde se discuten cada una de las preevaluaciones hechas previamente y se califica conjuntamente la calidad e impacto de la propuesta.

De acuerdo a una pauta de evaluación, se elabora un informe por cada proyecto, conocido como Ficha única de evaluación (FUE) en donde se detallan los puntajes asignados en cada una de las fases y los comentarios que justifican esa calificación. Los criterios de cada fase de evaluación –y su ponderación respectiva– están detallados en las bases. A grandes rasgos, la evaluación técnica tiene por objeto precisar la factibilidad técnica y operacional del proyecto. Por su parte, en la fase cualitativa se realiza una evaluación de la calidad, impacto y proyección cultural del proyecto. Cada criterio de evaluación tiene una escala de calificación de 10 a 100 puntos y, a su vez, una ponderación determinada, que corresponde al porcentaje de incidencia asignado dentro de la evaluación total. Por tanto, para obtener la calificación final se multiplica el puntaje obtenido en cada criterio por el ponderador determinado en las bases. La suma de los puntajes obtenidos en cada criterio, determina el puntaje final. Los criterios quedan resumidos en la tabla N°20:

---

situación no está prohibida. Ver P. Guerrero, "Errores de...", art. cit. Lo segundo que habría que mencionar es que la secretaría ejecutiva del Consejo del Libro elaboró a fines de 2006 una base de datos sobre posibles evaluadores. Dicha agencia realizó un llamado público a todos los profesionales interesados en postular como evaluador de proyectos, a enviar sus antecedentes, con el fin de abrir el proceso y tener mayores alternativas al momento de conformar la comisión de especialistas. En entrevista a M. E. Jirón y P. Olguín.

**Tabla N°20**  
**Criterios de evaluación por línea de financiamiento**

Criterios	Descripción	F. Bibliotecario	F. Creación literaria	F. Lectura	Difusión y comunicaciones	F. perfeccionamiento	F. Libro
<b>Coherencia en la formulación</b>	. Correspondencia entre los contenidos del proyecto y la modalidad de concurso en que se postuló. . Claridad y consistencia del objetivo del proyecto, su fundamentación y descripción. . Plan de producción. Actividades a ejecutar y cronograma de actividades (Carta Gantt).	ET		ET	ET	ET	ET
<b>Análisis financiero</b>	. Viabilidad material y financiera. . Presupuesto congruente con objetivos y metas.	ET		ET	ET	ET	ET
<b>Aportes de terceros</b>	. Existencia de otros aportes, públicos o privados, que colaboren en el financiamiento de los proyectos.	ET					
<b>Currículo e idoneidad del postulante (*)</b>	. Vínculo entre los trabajos realizados y el proyecto propuesto.	EC	ET	EC	EC	ET	EC
<b>Originalidad y calidad de la propuesta (**)</b>	. Calificación del valor cultural, artístico y/o académico, según la naturaleza del proyecto y su aporte a la mayor diversidad cultural en su circuito.	EC	EC	EC	EC	EC	EC
<b>Impacto y proyección cultural (***)</b>	. Relevancia y trascendencia de la propuesta en el ámbito público regional del quehacer cultural y social.	EC	EC	EC	EC	EC	EC

(\*) En el caso de *Fomento bibliotecario*, se evalúa el currículo del postulante y de los co-ejecutores.

En el caso de *Fomento al perfeccionamiento y la investigación* se evalúa, además del currículo del postulante, el de la Institución.

(\*\*) En el caso de *Fomento al perfeccionamiento y la investigación* se evalúa la calidad de la propuesta académica.

(\*\*\*) En el caso de *Fomento al perfeccionamiento y la investigación* se evalúa el impacto y proyección cultural y social.

En los casos de *Fomento de la lectura; Fomento del libro y Apoyo a la difusión y comunicaciones* se evalúa el impacto y proyección cultural y literaria.

Siglas

ET Evaluación técnica (individual)

EC Evaluación cualitativa (grupal)

Fuente: Elaboración propia a partir de Bases de concurso 2006 y 2007.

La evaluación y calificación de proyectos concluye con la elaboración de una nómina de los proyectos que alcancen una calificación igual o superior a ochenta puntos, que es presentada al Consejo junto con los antecedentes que servirán de apoyo para tomar la decisión final. Con esta acción se da por finalizada la participación de los evaluadores externos, quienes a partir de ese momento, se desvinculan completamente del proceso.

### 3. SELECCIÓN Y ADJUDICACIÓN DE RECURSOS

El proyecto es sometido a lo que podría ser considerado una 'doble evaluación'. En efecto, a nivel de fondos de cultura, son dos las instancias en que el proyecto es examinado: la ya descrita 'evaluación por pares' y el 'veredicto del jurado', que en términos más estrictos, corresponde a la etapa de selección de proyectos y adjudicación de recursos. De ahí que la evaluación ex-ante pueda ser considerada una especie de preselección, en donde la comisión evaluadora, de acuerdo a una pauta de evaluación, informa y recomienda al jurado sobre la calidad técnica y cualitativa de las propuestas.

A diferencia de los otros fondos, en el libro la instancia de selección no es externa al mismo modo de la evaluación ex-ante, sino que los proyectos son adjudicados por los miembros del Consejo, que actúan en calidad de *jurado*<sup>288</sup>. El Consejo revisa y analiza las evaluaciones presentadas por la comisión, quedando en libertad de aceptar o modificar la propuesta presentada. La lógica detrás de este procedimiento, es explicada en los siguientes términos: a diferencia de los otros concursos, en donde el Consejo del Libro sólo nombra a los jurados y lo único que hace es ratificar oficialmente lo que éste decidió, sin poner en cuestión su veredicto, "en el caso de los concursos de proyectos del Fondo del Libro y la Lectura, que son de distintas áreas, los evaluadores analizan y ponen puntaje y el jurado es el Consejo del Libro que sólo puede revisar los proyectos de 80 puntos hacia arriba. Y en ese contexto

---

<sup>288</sup>Como señala una funcionaria del CNCA, "En todos los otros fondos hay jurado aparte, contratado y con honorarios. Ocurre que, cuando se dictó la ley del Consejo de la Cultura y las Artes, se creó el reglamento de Fondart. Antes no había un reglamento de Fondart, se dictaban las bases año a año y se decía que ese era el reglamento y se hacía por decreto supremo de Educación. Pero, con la ley del Consejo, se creó el reglamento de Fondart, que es de 2003. En cambio, el reglamento por decreto supremo del Fondo del Libro y la Lectura es mucho más antiguo, de 1993". En entrevista a B. Nazar.

obviamente, el Consejo analiza en virtud de lo que dijo que iba a priorizar y los recursos que iba a destinar, y va también aplicando criterios de equidad territorial, equidad social, que no todos estén en la Región Metropolitana... es que no puede ser, porque el país tiene bastante más regiones y esos cuidados los pone entonces el Consejo, pero con proyectos que ya tienen la calidad, según los evaluadores externos"<sup>289</sup>. Por tanto, es el Consejo el responsable de sancionar el concurso y lo hace conjugando criterios de calidad con otro tipo de consideraciones, que guardan relación con orientaciones de política pública sectorial.

Un último elemento que determina la cantidad de proyectos seleccionados, viene dado por la disponibilidad de recursos con que cuenta el fondo. En efecto, cada año, la ley de presupuesto define el monto total destinado al concurso de proyectos, que a su vez, es dividido en las seis líneas existentes. En las bases queda estipulado el monto total disponible para la línea en su conjunto y además, fijan el máximo de recursos que puede pedir cada proyecto en la modalidad que está postulando. Asimismo, el Consejo tiene la posibilidad de rebajar el monto solicitado, pero por base se exige que el proyecto seleccionado sea financiado entre el cien y el noventa por ciento de lo requerido. En síntesis, el Consejo decide la asignación de los montos de financiamiento en el marco de las restricciones presupuestarias descritas.

Cumplida esta etapa, el CNCA publica en un medio de circulación nacional (así como también en el sitio web de la institución) la lista de los proyectos seleccionados y los recursos asignados. Paralelamente, el secretario ejecutivo informa por escrito los resultados del concurso a los responsables de los proyectos seleccionados. La FUE, que registra en línea las etapas de admisibilidad y evaluación, queda a disposición de los titulares de los proyectos postulados, para ser consultada al finalizar el proceso. De esta manera, los postulantes pueden cotejar el proceso en cada una de las fases y aquellos cuyos proyectos no fueron seleccionados, pueden conocer las razones que justificaron esa decisión.

Junto con los resultados, se publica la nómina de la comisión de especialistas por cada línea de financiamiento, dándose un plazo de cinco días hábiles para que los postulantes

---

<sup>289</sup> Entrevista a N. Palma.

presenten reclamación fundada en caso de alguna incompatibilidad que afecte a los evaluadores. Si el secretario ejecutivo, tras solicitar un informe al evaluador implicado, comprueba la causal de incompatibilidad debe poner todos los antecedentes a disposición del Presidente del Consejo del Libro, quien debe decidir si acoger o no el reclamo. En caso de acogerse, él o los proyectos cuestionados deben quedar excluidos de la selección. Por su parte, los evaluadores a los que se les haya verificado alguna de las incompatibilidades, sin haberse inhabilitado con anterioridad, no podrán cumplir funciones similares por un período de 5 años. Las únicas causas de reclamación son las señaladas en la tabla N°21:

Tabla N°21

Causales de incompatibilidad de los evaluadores externos

Extracto Bases Concurso Público 2007

### 3.7 Incompatibilidades aplicables a los evaluadores

Para los efectos del concurso los evaluadores estarán afectados a las siguientes incompatibilidades:

- a) No podrán ser cónyuges, hijos, adoptados, ni tener parentesco de consanguinidad en línea recta y colateral hasta el tercer grado, o de parentesco por afinidad en segundo grado, con alguno de los postulantes de proyectos al presente concurso.
- b) No podrán ser representantes legales, integrantes de directorios o directores ejecutivos de instituciones y/o personas jurídicas, de quienes postulen proyectos al presente concurso.
- c) No podrán participar como ejecutores de los proyectos que resulten seleccionados bajo cualquier modalidad, ni tampoco podrán ser titulares de proyectos al presente concurso.
- d) Tratándose de los miembros de los comités de evaluadores, estos se encontrarán afectados a las incompatibilidades antes descritas, pero se aplicará solo respecto de la línea en que le corresponda cumplir su labor.

## 4. CONTROL Y SUPERVISIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS SELECCIONADOS

Una vez publicados los resultados del concurso, se da un plazo de treinta días para que los responsables del proyecto seleccionado concurran a la secretaría ejecutiva o, en el caso de las regiones distintas a la RM, ante el director regional, a suscribir el convenio de ejecución de proyecto con el CNCA, ocasión en la cual tienen que presentar la documentación requerida al efecto. El convenio fija los derechos, obligaciones, plazos y sanciones a los que se debe atener el proyecto. En caso que el proyecto haya sido aprobado con modificaciones, la readecuación presupuestaria debe ser entregada en esta oportunidad.



Tabla N°22  
Contenido del convenio de ejecución

Extracto Bases Concurso Público 2007

**5.2. Menciones del convenio**

El Convenio de Ejecución de Proyecto consignará los derechos y obligaciones de las partes, en él indicarán, a lo menos, las siguientes menciones:

1. La individualización completa de las partes y del proyecto seleccionado.
2. El monto adjudicado al proyecto; número de cuotas, monto y oportunidad de pago, mediante las cuales se remesarán los recursos y la obligación de ser éstos destinados exclusivamente al cumplimiento de los objetivos previstos en el proyecto.
3. La readecuación presupuestaria, debidamente aprobada, en caso de habersele asignado al proyecto recursos por un monto inferior al solicitado.
4. Las garantías y sanciones administrativas y judiciales derivadas de su incumplimiento.
5. Los plazos y la forma de presentación de los Informes de Avance y Final de proyecto.
6. La modalidad de entrega de los recursos.
7. La forma de rendir los gastos efectuados y la documentación exigida para su debida acreditación y respaldo.
8. Los créditos del Fondo, señalando que se debe señalar, de manera visible y clara, que las obras o actividades a que den origen los proyectos seleccionados se financian con el aporte del Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura.
9. Toda otra mención que resguarde los intereses del CNCA.

Firmado el convenio y emitida la resolución administrativa que lo aprueba, se procede a la transferencia de los recursos aprobados, para así dar comienzo al período de ejecución de las actividades contempladas en el proyecto seleccionado. De acuerdo a la ley N° 19.227 y el reglamento N°587, en la RM, es el secretario ejecutivo quien debe velar por el adecuado control de la ejecución de los proyectos seleccionados y la correspondiente supervisión. En el resto de las regiones, el responsable es el secretario ejecutivo, con colaboración de los directores regionales respectivos.

La supervisión se lleva a cabo mediante la entrega de informes de avance por parte de los ejecutantes, consistentes en una rendición de cuentas en que se respalden financieramente las actividades desarrolladas. Este informe es sometido a una revisión, pues de su aprobación depende el financiamiento para la próxima etapa de ejecución. Al finalizar la ejecución del proyecto, los responsables deben elaborar un informe final que contenga todas las actividades y resultados del proyecto, así como una declaración total de gastos, aún cuando hayan sido presentados previamente en los informes parciales. No está de más señalar que estos informes no tienen un formato tipo. Últimamente, lo que se está intentando normar

es la entrega, al momento de firmarse el convenio, de instructivos para elaborarlos, a fin que los postulantes tengan claro los contenidos mínimos que deben incluir en los informes y de esta manera, facilitar la tarea de revisión por parte de los supervisores.

En caso de incumplimiento de las obligaciones establecidas en el convenio de ejecución, por causas o hechos imputables al responsable del proyecto, el CNCA puede poner término al convenio, suspendiendo, total o parcialmente, la entrega de recursos al proyecto y adoptar las medidas correspondientes para hacer efectiva la garantía o caución otorgada por el ejecutante. Asimismo, el CNCA puede sancionar al responsable ordenando su inhabilitación para postular a concursos públicos u otras modalidades de financiamiento administrados por el CNCA, hasta por tres convocatorias consecutivas.

Al finalizar el proyecto, el secretario ejecutivo certifica la total ejecución del proyecto seleccionado, siempre y cuando se verifique la ejecución íntegra de todas las actividades comprometidas en el proyecto seleccionado y una rendición satisfactoria de los recursos adjudicados. Tras emitirse el certificado, el CNCA a través del secretario ejecutivo o el director regional, procede a devolver la garantía entregada por el responsable al momento de suscripción del convenio. Asimismo, en caso que en el contrato se hubiese pactado una retribución voluntaria en beneficio de la comunidad por parte del ejecutante, el CNCA quedará facultado para requerirla.

## ANEXO 8

### DOCUMENTOS ELABORADOS POR EL CNCA PARA SUPERVISIÓN DE PROYECTOS

#### 1. CONTENIDO DE CARPETAS

(Extraído de "Propuesta de control y supervisión de proyectos seleccionados por los fondos de cultura")

- . Hoja Bitácora del proyecto  
(minutas, reuniones sostenidas, conversaciones telefónicas, correos electrónicos, etc.)
- . Proyecto seleccionado (formulario papel o impreso de formulario electrónico)
  - a) Antecedentes Generales
  - b) Antecedentes Especiales
- . Convenio de ejecución
- . Copia de la resolución que aprueba el convenio
- . Fotocopia C.I. del responsable proyecto
- . Fotocopia Letra de Cambio
- . Certificado de Residencia del responsable del proyecto
- . Documentos varios:
  - a) Poder (si el responsable está fuera del país u otra razón)
  - b) Escrituras, extractos, decretos, etc.
- . Informes de Avances y Final
  - a) Notas de recepción de informes
  - b) Cartas de aceptación/rechazo de informe
- . Copia del ordinario de pago de cuotas
- . Solicitud de readecuación y modificaciones menores
- . Cartas de aprobación o rechazo de solicitudes
- . Constancia de visitas a terreno
- . Constancia de cambio de letra de cambio (cuando corresponda)
- . Certificado de la ejecución total (CET) y constancia de retiro de letra de cambio

#### 2. CONTENIDOS MÍNIMOS DE PAUTA DE SUPERVISIÓN EN TERRENO (BORRADOR) ELABORADA POR EQUIPO ENCARGADO DE CONCURSOS. DIRECCIÓN REGIONAL REGIÓN METROPOLITANA (Extraído de entrevista a Rodrigo Dell'Aquila, 23.03.2007)

- . Identificación del proyecto: N° Folio, título, responsable, comuna
- . Línea, género y categoría de la postulación
- . Etapa de seguimiento
  - a) Al comenzar la ejecución
  - b) Durante
  - c) Al terminar
- . Calificación
  - a) Deficiente
  - b) Regular
  - c) Aceptable
  - d) Bueno
  - e) Muy bueno
- . Cumplimiento de los objetivos específicos y observaciones del supervisor
- . Cumplimiento de las actividades programadas
- . Coherencia entre actividades programadas y recursos solicitados
- . Aporte programado económico de otras instituciones (verificar real establecimiento de alianzas con otras instituciones o personas)
- . Utilización del presupuesto
- . Principales ventajas o facilidades para la realización del proyecto
- . Principales dificultades para la realización del proyecto y cómo las superó
- . Nombre del supervisor

### 3. CONTENIDO PLANILLA EXCEL ELABORADA POR EQUIPO ENCARGADO DE CONCURSOS. DIRECCIÓN REGIONAL REGIÓN METROPOLITANA<sup>290</sup>

(Extraído de entrevista a Rodrigo Dell'Aquila, 23.03.2007)

- . N° de folio del proyecto
- . Datos de la persona natural o representante de la persona jurídica responsable del proyecto
- . Región
- . Resolución con que se aprobó
- . Línea de financiamiento a la que pertenece
- . Fecha de firma del convenio
- . Fecha de letras de garantía
- . Retribución voluntaria estipulada en el convenio
- . Nombre del supervisor
- . Visto bueno sobre si supervisión fue realizada (en terreno o por teléfono)
- . Readecuación presupuestaria (solicitud de cambios en el proyecto)
- . Monto asignado y número de cuotas
- . Fecha en que se entregó primera cuota
- . Monto rendido de la primera cuota
- . Saldo a rendir
- . Fecha en que entregó el primer informe
- . Fecha en que el supervisor aprobó el informe
- . Observaciones del supervisor
- . Fecha en que se entregó el informe final
- . Recursos a rembolsar en cada ítem de gastos: honorarios, operación, inversión y difusión
- . Reintegro (detalles del documento con que se realizó: fecha, N° de talonario)
- . Certificado total de ejecución
- . Fecha de retiro de la letra de garantía
- . Lugar en que se encuentra la carpeta física

---

<sup>290</sup> Se ocupa la misma plantilla para los diversos fondos y modalidades que supervisan: Fondo del Libro, líneas *Fomento bibliotecario*, *Fomento de la lectura* y *Fomento del libro*; Fondart regional. La planilla descrita registra estado del proyecto y la carpeta, así como acciones realizadas por del supervisor.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA

##### LEYES Y DECRETOS

Ley N° 19.227, "Crea el Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura", publicada en *Diario Oficial*, N° 34.611, 10.07.1993, pp. 9-21.

Ley N° 19.981, "Crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes" (Fondart), publicada en *Diario Oficial*, N° 37.642, 23.08.2003, pp. 227-245.

"Reglamento del Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura", decreto N° 587, Santiago, 30.08.1993, en Red de Información del Convenio Andrés Bello (RICAB), *Legislación cultural de los países del Convenio Andrés Bello (CAB)*, Santafé de Bogotá, 2000, pp. 215-221.

##### DOCUMENTOS RELACIONADOS AL CNCA

ÁREA DE DESCENTRALIZACIÓN CULTURAL DE LA DIVISIÓN DE CULTURA DEL MINISTERIO, *Fuentes de financiamiento cultural en Chile*, año 2001/2002, Santiago de Chile, 2001.

"Bases concurso público Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura. Convocatoria 2006", [proporcionadas por Secretaría ejecutiva del Consejo Nacional del Libro y la Lectura].

"Bases concurso público Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura. Convocatoria 2007" [on line], disponible en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl), [acceso 16.05.2007].

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES, Departamento de Creación Artística, "Propuesta de control y supervisión de proyectos seleccionados por los fondos de cultura" (aún en borrador), febrero de 2007.

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO (Dipres), "Informe final de evaluación. Programa Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura", agosto 1998.

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO (DIPRES), *Informe final de evaluación. Fondo de Desarrollo Artístico y Cultural (Fondart)*, Santiago de Chile, agosto 1999.

*Memoria del Fondo Nacional del Libro y la Lectura (1993-2001)*, Santiago de Chile, 2002.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, DIVISIÓN DE CULTURA, *Memoria 1995-1996*, Santiago de Chile, 1996.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, DIVISIÓN DE CULTURA, *Memoria 1997-1999*, Santiago de Chile, 1999.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, DIVISIÓN DE CULTURA, *Caminos abiertos. A modo de memoria de una gestión 1997-2002*, Santiago de Chile, 2002.

MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO, SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN Y CULTURA, *Cultura 2001. Informe Anual*, Santiago de Chile, 2001.

MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO, SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN Y CULTURA, *Políticas culturales en Chile. Mapa institucional, legislativo y financiero. 1990-1996*, Santiago de Chile, julio de 1996.

MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO, SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN Y CULTURA, *Revista Cultura (1991-2003)*.

#### PRENSA

ARAVENA Pamela, "Juan Domingo Dávila: historia de una pintura irreverente" en *El Mercurio*, 28.08.1994, Cuerpo D.

EQUIPO CULTURA, "Llegaron las monedas" en *La Nación Domingo*, semana 11.06.2006-17.06.2006, p. 52.

MERA Carmen O., "La promoción de la lectura es una urgencia cultural y una tarea nacional" (entrevista a Jorge Montealegre, secretario ejecutivo del Consejo del Libro), en *La Nación Domingo*, semana 27.11.2005-03.12.2005.

"Fondart, Estado y cultura" en *El Mercurio*, 07.11.2002, Cuerpo A.

GUERRERO Pedro Pablo, "Errores de fondo", en *El Mercurio*, 10.06.2007, Cuerpo E.

"Objeciones a Fondart" en *El Mercurio*, 22.08.1994, Cuerpo A, Editorial.

"Sor Paulina, ruega por nosotros los artistas" en *El Mercurio*, 12.03.2006, cuerpo E.

VALLE Mario, "Crearán organismo para el desarrollo cultural", en *El Mercurio*, 09.01.1992, Cuerpo A.

VALLE Mario, "Apoyan creación de consejo para acción cultural" en *El Mercurio*, 10.01.1992, Cuerpo A.

WEINSTEIN José, "Cultura: el test de los recursos públicos", en *El Mercurio*, 01.12.2005, Cuerpo A.

## ARTÍCULOS

ACHUGAR Hugo, "La incomprensibilidad del ser económico, o acerca de la cultura, valor y trabajo en América Latina" en GARCÍA CANCLINI Néstor y MONETA Carlos (coords.), *Las industrias culturales en la integración latinoamericana*, Argentina, Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1999, pp. 309-322.

ARNTZ María Eliana, "Aporte de los fondos estatales a las industrias culturales" en Eduardo Carrasco (edit.), *Industrias culturales: un aporte al desarrollo*, Santiago de Chile, LOM Ediciones, 2005, pp. 119-125.

ASCHER William, "Evaluation of the Fondo para el Estudio de Políticas Públicas" (inédito), Santiago de Chile, abril 12, 2002.

BARROS Enrique, "El derecho de la cultura", en GARRETÓN Manuel Antonio, SOSNOWSKI Saúl, SUBERCASEAUX Bernardo, *Cultura, autoritarismo y redemocratización*, FCE, 1993, pp. 249-262.

BUSTAMANTE Enrique, "Introducción: las industrias culturales, entre dos siglos" en Bustamante Enrique (coord.), *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: industrias culturales en la era digital*, Barcelona, Gedisa, 2003, pp. 19-56.

"¿Cómo lo hacen en otros países? Un mundo de experiencias" en *Revista Cultura*, N°18, Santiago de Chile, mayo de 1998, Secretaría de Comunicación y Cultura, Ministerio Secretaría General de Gobierno, pp. 25-29.

FOXLEY Alejandro, "Más mercado o más Estado para América Latina" en *Seminario BID. Nuevas fronteras de la reforma del Estado*, Lima, marzo de 2004.

GARCÍA CANCLINI Néstor, "Introducción. Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano" en GARCÍA CANCLINI Néstor (ed.), *Políticas culturales en América Latina*, México, Grijalbo, pp. 13-61.

GARRETÓN Manuel Antonio, "Cultura política y política cultural" en GARRETÓN Manuel Antonio, MOE Terry M., "La teoría positiva de la burocracia pública" en SAIEGH Sebastián M. y TOMASSI Mariano (comps.), *La nueva economía política: racionalidad e instituciones*, Buenos Aires, Eudeba, 1998, pp. 205-241.

HARVEY Edwin R., "Estructuras de financiamiento de la cultura y las artes" en *Revista Cultura*, N°21, Santiago de Chile, abril de 1998, Secretaría de Comunicación y Cultura, Ministerio Secretaría General de Gobierno, pp. 115-119.

PRZEWORSKI Adam, "Sobre el diseño del Estado. Un enfoque agencia-principal" en *El Economista Mexicano*, Nueva Época, vol. 1, No. 3, abril-junio, 1997, pp 113-147.

SOSNOWSKI Saúl, SUBERCASEAUX Bernardo, *Cultura, autoritarismo y redemocratización*, FCE, 1993, pp. 223-234.

MELO Jorge Orlando, "Economía, cultura y mecenazgo" en CONVENIO ANDRÉS BELLO (CAB), *Economía y cultura: la tercera cara de la moneda. Memorias del Seminario*, Bogotá, Convenio Andrés Bello, 2001, pp. 125-173.

RACZYNSKI Dagmar, "Estrategias frente a la pobreza: compensación, gasto social y desarrollo" en *Pretextos 9. Políticas sociales en América Latina*, Lima, DESCO, 1996, pp. 69-93.

WAGNER María Eugenia, "Una mirada desde la economía y las políticas públicas" en Eduardo Carrasco (edit.), *Industrias culturales: un aporte al desarrollo*, Santiago de Chile, LOM Ediciones, 2005, pp. 109-114.

ZALLO Ramón, "Políticas culturales regionales en Europa: protagonismo de las regiones" en BUSTAMENTE Enrique (coord.), *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: industrias culturales en la era digital*, Barcelona, Gedisa, 2003, pp. 297-332.

## LIBROS

BRUNNER José Joaquín, *América Latina: cultura y modernidad*, México, Grijalbo, 1992.

CORTÉS Alejandra, "Políticas culturales estatales e institucionalidad cultural en Chile: Una deuda pendiente. Análisis descriptivo sobre el desarrollo de las políticas culturales estatales y la creación de una institucionalidad para la cultura, durante los dos primeros gobiernos de la Concertación de partidos por la democracia (1990-1999) en Chile", Santiago de Chile, tesis inédita de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, 2003.

GARCÍA CANCLINI Néstor, *Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Buenos Aires, Paidós, 2001, primera edición actualizada

GARCÍA CANCLINI Néstor, *Diferentes, desiguales y desconectados: Mapas de la Interculturalidad*, Gedisa, 2004.



GARRETÓN Manuel Antonio, *Estado y política cultural: fundamentos de una nueva institucionalidad*, Santiago, Chile FLACSO 1992.

HARVEY Edwin, *Políticas Culturales en Iberoamérica y el Mundo*, Madrid, Tecnos, 1990.

NAVARRO Arturo, *Cultura: ¿quién paga? Gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural*, Santiago de Chile, Ril Editores, 2006

SUBERCASEAUX Bernardo, "Las Industrias Culturales: Desafíos para una política cultural" en División de Cultura, Ministerio de Educación, *Seminario Políticas Culturales en Chile*, Santiago, 1992.

#### DOCUMENTOS ON LINE

BAYARDO Rubens, "Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural" [on line], disponible en <http://www.iberformat.org/RBayardo.pdf>, [acceso 16.05.2006].

BAYARDO Rubens, "Financiamiento público de la cultura" [on line], s/f, disponible en [www.iberformat.org](http://www.iberformat.org), [acceso 20.05.2006].

BAYARDO Rubens, "Políticas culturales y cultura política. Notas a las Conversaciones" [on line], en *Argumentos*, junio de 2005, disponible en [www.argumentos.fsoc.uba.ar/n05/articulos/cultura\\_conversaciones.pdf](http://www.argumentos.fsoc.uba.ar/n05/articulos/cultura_conversaciones.pdf), [acceso 16.05.2006].

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES, *Chile quiere más cultura. Definiciones de política cultural 2005-2010* [on line], mayo de 2005, disponible en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl), [acceso 20.05.2006].

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES, *Memoria 2004* [on line], enero 2005, disponible en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl), [acceso 07.06.2006].

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES, *Memoria 2005* [on line], enero 2006, disponible en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl), [acceso 18.05.2006].

PALMA Nivia, "Concursos del Consejo Nacional del Libro y la Lectura entre los años 1993-2004" [on line], Escuela de Periodismo Universidad de Chile, Cursos y Talleres. Gestión Cultural, disponible en [www.periodismo.uchile.cl](http://www.periodismo.uchile.cl), [acceso 23.10.2006].

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES, *Memoria 2006* [on line], enero 2006, disponible en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl), [acceso 19.05.2007].

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES, *Política nacional del Libro y la Lectura* [on line], Santiago, octubre de 2005, disponible en [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl), [acceso 11.04.2006]

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN DE OPERACIONES DEL BANCO MUNDIAL, *Seguimiento y evaluación: instrumentos, métodos y enfoques* [on line], disponible en [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), [acceso 16.11.2006].

DIVISIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN, *Metodología evaluación de impacto* [on line], Santiago de Chile, diciembre de 2005, disponible en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), [acceso 17.12.2006].

EYZAGUIRRE Bárbara, LE FOULON Carmen y HINZPETER Ximena, "Los chilenos no entendemos lo que leemos. Analizando el estudio internacional 'Nivel lector en la era de la Información' (OECD, Statistics Canada)" en Centro de Estudios Públicos, *Puntos de referencia* [on line], N° 230, julio 2000, disponible en [www.cepchile.cl](http://www.cepchile.cl), [acceso 11.04.2006].

MANNIS Patricio, "Carta abierta dirigida a Jorge Montealegre" [on line], 06.06.2007, disponible en [www.letras.s5.com](http://www.letras.s5.com), [acceso 25.06.2007].

MASCAREÑAS Juan, *Contratos financieros Principal-Agente* [on line], Universidad Complutense de Madrid, junio 2004, pp. 2-4, disponible en [www.ucm.es](http://www.ucm.es), [acceso 24.10.2006].

NAVARRO Hugo, *Manual para la Evaluación de Impacto de Proyectos y Programas de Lucha contra la Pobreza*, Santiago de Chile, CEPAL, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) [on line], junio de 2005, disponible en [www.eclac.org](http://www.eclac.org), [acceso 05.06.2006].

PALMA Nivia, "Concursos del Consejo Nacional del Libro y la Lectura entre los años 1993-2004" [on line], Escuela de Periodismo Universidad de Chile, Cursos y Talleres. Gestión Cultural, disponible en [www.periodismo.uchile.cl](http://www.periodismo.uchile.cl), [acceso 23.10.2006].

*Política cultural del gobierno del presidente de la República señor Ricardo Lagos Escobar* [on line], Santiago, 16.05.2000, disponible en [www.culturabiobio.cl](http://www.culturabiobio.cl), [acceso 19.05.2006].

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD), *Desarrollo Humano en Chile 2002. Nosotros los chilenos, un desafío cultural* [on line], Santiago de Chile, 2002, disponible en [www.pnud.cl/prensa/4.asp](http://www.pnud.cl/prensa/4.asp), [acceso 08.05.2006].

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS IBEROAMERICANOS (OEI), *Apuntes de cultura* [on line], disponible en [www.chaco.gov.ar](http://www.chaco.gov.ar), [acceso 20.05.2006].

VALDÉS Marcos, *La evaluación de proyectos sociales. Definiciones y tipologías* [on line], disponible en [www.mapuche.cl](http://www.mapuche.cl), [acceso 22.03.2007].

#### PROGRAMAS TELEVISIVOS

GÓNGORA Augusto, Entrevista a Jorge Montealegre en *Hora 25*, Canal TVN, 17.06.2007

