



Cultura



cerc-uahc

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

Análisis metodológico del balance de política cultural 2005-2010

Tercer Informe
Contrato Directo
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
CNCA

Santiago, diciembre de 2010

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
DISEÑO DEL ESTUDIO	4
1. Objetivos	4
<i>General</i>	4
<i>Específicos</i>	4
2. Metodología	4
3. Productos esperados.....	6
I. Contexto de cierre de la política cultural 2005-2010	7
II. Análisis de implementación de política cultural.....	10
1. Consideraciones generales.....	10
2. Sobre los resultados obtenidos	12
2.1 Datos referenciales.....	12
2.2 A considerar	13
2.3 Sobre el nivel de implementación de los planes de acción	14
2.4 Sobre los resultados comprometidos.....	17
III. Conclusiones y proyecciones.....	19

INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al informe número tres (3) del estudio “Análisis metodológico del balance de política cultural 2005-2010”, adjudicado por el Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea (CERC-UAHC) vía contrato directo con el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA).

Este estudio se enmarca dentro del proceso que está llevando a cabo la sección de Estudios dependiente del departamento de Planificación y Presupuesto del CNCA, respecto a la formulación de las políticas culturales para el período 2011-2016.

En este contexto el CNCA, determinó la necesidad de analizar metodológicamente los instrumentos de balances aplicados para el seguimiento del cumplimiento de las cincuenta y dos (52) medidas que considera la política cultural 2005-2010. Para ello se externaliza el estudio, con el fin de insumir los resultados antes obtenidos.

Consignar que el primer informe ya entregado presentó los contenidos tendientes a contextualizar el surgimiento del documento “Chile quiere más Cultura: definiciones de política cultural 2005-2010”, junto con el análisis de su estructura. Asimismo, se desarrolló un apartado destinado a exponer los principales aspectos de los modelos culturales implementados en tres (3) países de la región: México, Colombia y Venezuela.

Por su parte, el informe número dos (2), consideró el análisis metodológico de los instrumentos de balance del año 2009 y 2010, junto con la presentación de una matriz referencial de modelos de seguimiento y/o evaluación aplicables a políticas culturales.

En cuanto a los contenidos de este informe, señalar que se dividió en cuatro (4) secciones principales: Diseño del estudio; I) Contexto de cierre de la política cultural 2005-2010; II) Análisis de implementación de política cultural; III) Conclusiones y proyecciones. Por otra parte, por TDR se solicitó una síntesis narrativa de los informes previos (1 y 2). Dicho documento se anexa al presente informe y corresponde a la IV) sección.

DISEÑO DEL ESTUDIO

1. Objetivos

General

Analizar los resultados obtenidos por la implementación de los balances de política cultural 2009 y 2010.

Específicos

1. Desarrollar una síntesis narrativa de los informes previos (1 y 2)
2. Describir el contexto de cierre de la política cultural 2005-2010.
3. Generar conclusiones y proyecciones de los principales resultados del estudio.

2. Metodología

Tal como se señalara en el informe uno (1) y dos (2) del presente estudio, el trabajo se abordó desde una perspectiva interdisciplinaria, vale decir, incorporando herramientas y criterios de análisis de disciplinas como la sociología, antropología, ciencias de la administración y gestión cultural.

El enfoque metodológico utilizado es fundamentalmente cualitativo. Sin perjuicio de ello, se incorporaron al análisis algunos elementos provenientes de enfoques cuantitativos.

Las técnicas de relevamiento de datos e información para el análisis fueron las siguientes:

- ✓ **Revisión bibliográfica:** Se revisaron aquellos documentos, textos o publicaciones emanados de instituciones y organismos relacionados con el desarrollo cultural y que son vinculantes con los objetivos del estudio.
- ✓ **Revisión de los documentos presentados al Directorio Nacional con los resultados de los balances 2009 y 2010:** Se revisó el documento “Seguimiento de la Política Nacional “Chile quiere más cultura”. Período del balance: 2005-2009”, presentado en agosto 2009; y “Balance Política Nacional “Chile quiere más cultura”. Período informado: 2005-2010”, presentado en julio de 2010.

- ✓ **Revisión de las matrices de implementación y bases de datos:** Se analizaron ambas matrices de implementación y las bases de datos en soporte Excel y SPSS respectivamente, identificando los criterios para su construcción y las operaciones efectuadas con los datos levantados.
- ✓ **Elaboración de una nueva matriz de información sobre los datos levantados por el balance 2010:** En base a los resultados recopilados por la matriz de implementación 2010, se realizó una nueva matriz de información de datos en Excel, con el objeto de operacionalizar nuevos resultados.
- ✓ **Levantamiento de nuevos resultados:** Se establecieron criterios para identificar las posibilidades de cuantificar los datos obtenidos por el balance 2010¹, con el objeto de alcanzar un resultado que diera cuenta del nivel de implementación de la política cultural 2005-2010. Ante las limitaciones metodológicas identificadas en este ejercicio, no fue posible obtener un resultado global sobre la implementación de las medidas, por tanto se determinó presentar dos (2) resultados referenciales en base a los siguientes productos:
 1. Los planes de acción
 2. Los resultados comprometidos

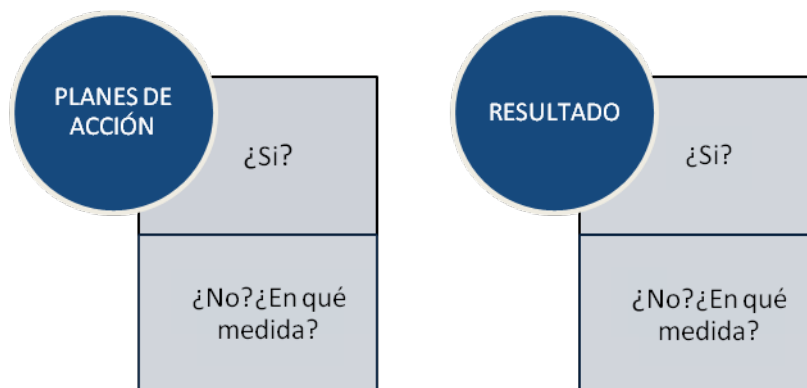
Básicamente, se utilizó una estrategia que diera cuenta del porcentaje (%) de implementación de los **planes de acción**, en base a la elaboración de una variable categórica o cualitativa de carácter dicotómico (Si/No), sustentada en las escalas de valoración asignadas por el balance 2010:

- A. Totalmente logrado;
- B. Logro parcial;
- C. Bajo logro;
- D. No logrado.

De ello, se infirió que A era igual a implementación completa por tanto “Si=1” y B, C y D igual a “No=0”. En el caso de “No=0” se decidió determinar ¿en qué medida los planes de acción no fueron implementados? Para ello se conservó B, C y D.

Para los **resultados comprometidos**, igualmente se analizó la información en base a la aplicación de una variable dicotómica (Si/No), donde “Si=1=Implementación completa” y “No=0=Implementación incompleta. Sin perjuicio de lo anterior, aquellas medidas cuyos resultados comprometidos involucraban a más de un resultado que tuviera distinta valoración (Si=1 y No=0), se determinó valorarla con un nivel de implementación parcial.

¹ No se utilizaron los datos recopilados por el balance 2009, ya que, este se basó en la recopilación de las percepciones de los centros de responsabilidad sobre la implementación de los planes de acción y los resultados comprometidos.



Enfatizar, que debido a las deficiencias detectadas en los planes de acción y en la definición los resultados comprometidos (ver Informe 2) resulta **inadecuado**, vincular directa y a través de la aplicación de una media simple, los resultados obtenidos del análisis de los dos (2) productos definidos, tal como se hiciera en el balance 2009 y 2010, pues esto resulta metodológicamente errático.

3. Productos esperados

El producto esperado es un (1) informe narrativo que contenga los siguientes puntos:

- I. Contexto de cierre de la política cultural 2005-2010.
- II. Análisis de implementación (resultados obtenidos) de la política cultural.
- III. Conclusiones y proyecciones.

Además, se incorpora una síntesis narrativa de los informes previos (1 y 2).

I. Contexto de cierre de la política cultural 2005-2010

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes el año 2010 cierra el ciclo de la primera política cultural en Chile, y se apronta a la formulación de una nueva carta de navegación para el período 2011-2016. Para la formulación de la nueva política cultural nacional ha sido necesario revisar el proceso anterior, analizar sus fortalezas y debilidades, con el fin de mejorar aquellos aspectos que fueron deficientes.

Una de las mayores dificultades de la política cultural 2005-2010 radicó en la falta de identificación de parámetros necesarios para el diseño de una evaluación permanente, capaz de comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos y la eficacia de los planes de acción. Desde su diseño, la política cultural no incorporó un modelo de seguimiento y evaluación que se adecuara a la realidad de la naciente institucionalidad.

En el año 2006, el departamento de Estudios fue mandatado para desarrollar un “modo de seguimiento” que diera cuenta del nivel de cumplimiento de las cincuenta y dos (52) medidas contenidas en el documento “Chile quiere más cultura”. Para ello se diseñó un instrumento que se materializó en una matriz de seguimiento que fue aplicada entre los distintos departamentos y unidades de la institución, los cuales operaron como centros de responsabilidad de las medidas monitoreadas hasta el año 2009².

Es en este año y en vísperas del cierre del período de la primera política cultural quinquenal, que se hace urgente la necesidad de establecer el nivel de cumplimiento de las medidas y por tanto de los objetivos planteados. Es así como el Directorio Nacional, solicita a la Ministra Presidente Paulina Urrutia generar un balance que diera cuenta de lo anterior donde se estimara un porcentaje (%) de resultado.

Para ello, la Unidad de Estudios, diseñó un instrumento de balance (Matriz de implementación) en el cual se pedía a los centros de responsabilidad a cargo de monitorear el cumplimiento de las medidas, de cuantificar su **percepción** sobre el logro de los resultados comprometidos y los planes de acción por medida. Los resultados arrojados fueron los siguientes:

Tabla N°1: Resultados obtenidos sobre nivel de implementación medidas balance 2009

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN	N° DE MEDIDAS	%
Completa	22	42,31

² La descripción y el detalle de los instrumentos de seguimiento se encuentran en el Informe dos (2) del presente estudio

Alto	19	36,54
Medio	5	9,62
Bajo	6	11,54
Nulo	0	0,00
Total	52	100

De acuerdo, a la información entregada se estimó que el resultado del cumplimiento en el seguimiento de las medidas alcanzado **hasta** el año 2009 (2005-2009) fue de 78,85%, cifra que considera la sumatoria entre el nivel de implementación “completo” (42,31%) y “alto” (36,54%).

El año 2010, al asumir el Ministro Presidente Luciano Cruz Coke, se solicita revisar el informe aprobado por el Directorio el año 2009, con el fin de establecer el balance del período total (2005-2010). Esta revisión arrojó un cuestionamiento en torno al proceso y los resultados antes obtenidos, ya que estos se basaron básicamente en la cuantificación de la percepción de los centros de responsabilidad en la consecución de los objetivos propuestos. Asimismo, los responsables a cargo de esta revisión, identificaron algunos errores técnicos, lo que sumado a lo anterior, impulsó la necesidad de desarrollar un nuevo proceso de balance.

Este nuevo proceso, implicó la modificación de la matriz de implementación aplicada el año 2009, y arrojó los siguientes resultados:

Tabla N°2: Resultados obtenidos sobre nivel de implementación medidas balance 2010

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN	N° DE MEDIDAS	%
Completa	12	23,08
Alto	12	23,08
Medio	17	32,69
Bajo	9	17,31
Nulo	2	3,85
Total	52	100

Señalar que el nivel de implementación “completo” obtenido por este proceso fue de 23,08%. Es importante destacar que en esta lectura de los datos, se excluye el nivel de implementación alto, ya que se definen nuevos criterios, situación que se detallará en las páginas siguientes.

Los nuevos resultados presentados al Directorio Nacional, generaron confusión debido al amplio margen entre ambos balances. Es en este contexto, que el directorio solicita al servicio que sea una consultora externa la que revise el proceso y analice metodológicamente ambos instrumentos utilizados.

De esta forma, en el mes de noviembre del año 2010 la Unidad de Estudios realiza una licitación pública e invita a organismos externos a revisar los balances elaborados, con el objeto de precisar los criterios y metodologías utilizados, analizando los resultados obtenidos. La licitación fue declarada desierta, y se realiza un contrato directo con la consultora CERC-UAHC.

II. Análisis de implementación de política cultural

A continuación, se revisarán los resultados obtenidos por los balances de la política cultural quinquenal presentados en agosto 2009 y en julio de 2010. Para ello, se analizaron los siguientes documentos:

- ✓ Seguimiento de la Política Nacional “Chile quiere más cultura” Período del balance: 2005-2009. Implementación de medidas.
- ✓ Balance de Política Nacional “Chile quiere más cultura” Período informado: 2005-2010.

1. Consideraciones generales

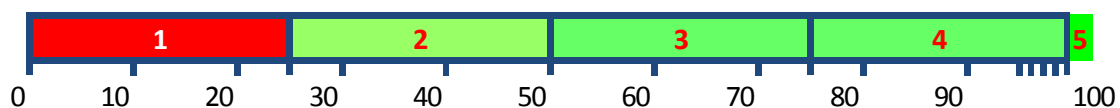
En términos generales, consignar que los resultados obtenidos por ambos balances son **incomparables**, toda vez que no se manejan los mismos parámetros en los siguientes aspectos:

- ✓ Los objetivos generales y específicos;
- ✓ Las definiciones operacionales;
- ✓ Los resultados esperados;
- ✓ La matriz de implementación del informe narrativo;
- ✓ El análisis de los datos obtenidos.

Con respecto al **análisis** propiamente tal, constatar que:

1. Los criterios que determinaron la construcción de las escalas de valoración para el análisis de los datos no fueron los mismos. Como se observa claramente en los diagramas de a continuación, el nivel de exigencia propuesto por la escala de análisis del balance 2009 es mucho mayor que el de la escala de análisis del balance 2010.

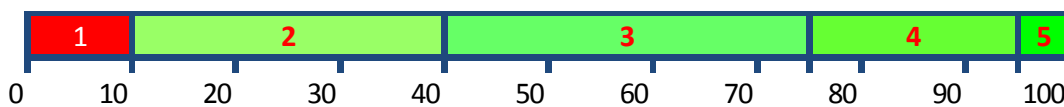
Balance 2009



1. **No cumplida:** del 0% al 24,9%. No tienen avance y las actividades son insuficientes.
2. **Bajo cumplimiento:** del 25% al 49,9%. Cuenta con bajo nivel de avance en la realización del plan de acción y por tanto no se refleja en cumplimiento del resultado comprometido.

3. **Mediano cumplimiento:** del 50% al 74,9%. Cuenta con un plan de acción medianamente cumplido y cumple medianamente con el resultado comprometido.
4. **Alto nivel de cumplimiento:** del 75% al 99,9%. Cuenta con su plan de acción con un alto nivel de cumplimiento pero no necesariamente cumplen con el resultado comprometido a cabalidad.
5. **Cumplida:** 100% de cumplimiento. Cuenta con su plan de acción realizado y por tanto el resultado comprometido se cumple. Realiza acciones de continuidad.

Balance 2010



1. **Nulo:** abarca las medidas que obtuvieron entre 0% y 10%.
2. **Bajo:** abarca las medidas que obtuvieron entre 10,001% y 40%.
3. **Medio:** medidas entre 40,001% y 40%.
4. **Alto:** medidas entre 75,001% y 95%.
5. **Completo:** medidas entre 95,001% y 100%.

De lo anterior, se observa que las principales diferencias están dadas en los casos extremos. En el balance 2009, se consideran como medidas “no cumplidas” a todas aquellas que tengan entre 0% y 24,9%; y en el caso del balance 2010 con “nulo cumplimiento”, a todas aquellas que obtuvieran entre 0% y 10%. Asimismo, se consideraron como “cumplidas” (balance 2009) o “cumplimiento completo” (balance 2010) a todas aquellas medidas que obtuvieran el 100% y entre 95,001% y 100% respectivamente.

En segundo lugar, señalar que **el método propuesto para obtener el nivel de implementación de cada medida (%) por ambos balances, no fue el adecuado.** En términos concretos, ambos balances promedian (media aritmética) los resultados obtenidos en el cumplimiento de los planes de acción y los resultados comprometidos, para obtener un nivel de implementación global para cada medida, como se detalla a continuación:

Balance 2009

$$\text{Nivel de cumplimiento de Mn} = \left(\frac{\text{Valoración del resultado comprometido} + \text{Estado de avance plan de acción}}{2} \right)$$

Balance 2010

$$\text{Índice de implementación Mn} = \frac{(\text{Índice de valoración de los resultados} + \text{Índice de logro del plan de acción})}{2}$$

La media aritmética o promedio: “resulta al efectuar una serie determinada de operaciones con un conjunto de números y que, **en determinadas condiciones, puede representar por sí solo a todo el**

*conjunto*³". Matemáticamente, esta es igual a la suma de un conjunto de valores dividida entre el número de sumandos. No obstante, en ambos casos, se observa que la naturaleza misma del conjunto de valores no es la misma, por lo que la aplicación de una media aritmética resulta inadecuada.

2. Sobre los resultados obtenidos

2.1 Datos referenciales

Tal como se mencionó en la descripción metodológica, en este acápite se presentarán los principales resultados obtenidos de la revisión de los datos del balance 2010. Sin perjuicio de lo anterior enfatizar que estos resultados deben ser considerados de manera **referencial**, debido a las siguientes limitaciones:

- ✓ Debilidades en el diseño de los planes de acción y en la definición de los resultados comprometidos, que no fueron subsanados en el proceso de levantamiento y análisis de los datos;
- ✓ Inexistencia de priorización y por tanto de ponderación de las actividades y resultados comprometidos, cuestión central que permite evaluar el nivel de implementación real de las medidas. (Se subentiende que el ejercicio de ponderación es crucial y determinante a la hora de generar resultados, por lo que necesariamente debe realizarse participativamente entre el equipo evaluador y los centros de responsabilidad, situación que escapa las posibilidades reales de este estudio).
- ✓ Inexistencia de indicadores pertinentes formulados tanto en la fase de diseño de la política cultural o en la fase de seguimiento/evaluación ex post, lo que dificulta la cuantificación y comparabilidad entre la situación de origen y la situación final;
- ✓ Falta de uniformidad en la calidad de la información relevada en los procesos de seguimiento. (Se subentiende la imposibilidad de levantar nueva información para generar nuevos resultados, por tanto se debió trabajar con la información utilizada para construir la base de datos 2010).

Por todo lo anteriormente enunciado, y tomando en cuenta lo concluido en los informes 1 y 2 del presente estudio, es que señalamos que para generar un resultado de tipo porcentual que de cuenta del nivel de implementación general de las cincuenta y dos (52) medidas, se requeriría reiniciar el proceso de levantamiento de los datos. No obstante ello, lo que a continuación se presenta es una estimación general referencial, que en ningún caso debe ser vista ni considerada como el nivel de implementación global de las políticas culturales 2005-2010.

³ Según la definición de la Real Academia Española 2001.

2.2 A considerar

Primero, consignar que según la base de datos 2010 los centros de responsabilidad a cargo del monitoreo y cumplimiento de las cincuenta y dos (52) medidas se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla N°3: Centros de responsabilidad a cargo de las cincuenta y dos (52) medidas según balance 2010

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	N°	MEDIDAS
Departamento de creación artística	16	5,6,13,16,17,18,19,25,26,34,35,37,43,44,45,46
Departamento de ciudadanía y cultura	12	1,2,3,21,23,27,30,32,38,40,41,42
Departamento jurídico	8	9,10,12,31,39,48,51 y 52
Oficina de Infraestructura cultural	7	8,20,22,24,33,36,50
Departamento de planificación y estudios	5	4,11,14,47,49
Unidad de regiones	3	23,28,48
Unidad Internacional	2	15 y 29
Sin centro de responsabilidad asignado	1	7

De lo anterior, destacar que el Departamento de Creación Artística y el Departamento de Ciudadanía y Cultura concentraron a su cargo el 51,1%⁴ del total de las medidas.

Segundo, señalar que se excluyeron del análisis cuatro (4) medidas:

Tabla N°4: Medidas excluidas del análisis

N°	DESCRIPCIÓN	CENTRO DE RESPONSABILIDAD	OBSERVACIONES
7	Adopción de un seguro estatal para la exhibición temporal de obras extranjeras o chilenas en el exterior, con el objetivo de potenciar el intercambio cultural y la presencia de nuestros artistas en el mundo	Sin centro de responsabilidad asociado	Sin plan de acción asociado
23	Incorporar, a través de programas específicos, la dimensión cultural en la labor de los organismos del Estado encargados de los sectores vulnerables FOSIS, INP, Chile Barrio, entre otros.	Departamento de ciudadanía y Unidad de regiones	Esta medida logra un nivel de cumplimiento importante porque se inserta en una modalidad de trabajo intersectorial promovido desde el Área Social que ubica a la cultura como parte del desarrollo social.

⁴ Cálculo realizado sobre cincuenta y cuatro (54), ya que, la Medida 48 y la Medida 23 tenían asignados dos (2) centros de responsabilidad.

N°	DESCRIPCIÓN	CENTRO DE RESPONSABILIDAD	OBSERVACIONES
44	Contar con al menos una biblioteca pública-beneficiada de un fondo de adquisición de literatura nacional y universal, de moderna tecnología y plan de gestión- en cada comuna de Chile, para mejorar el acceso público al libro a lo largo del país.	Departamento de creación artística	Esta medida fue asumida por DIBAM
50	Lograr que en conformidad con la propuesta de la Asociación chilena de Municipalidades se invierta el 1% del presupuesto municipal en cultura.	Departamento de infraestructura	Medida no depende del CNCA

Según la base de datos 2010, las medidas 7, 44 y 50 aparecen “sin datos” o “no aplica” por las razones citadas en la Tabla N°4. Con respecto a la Medida 23, se consideró necesario exceptuarla, ya que existían incongruencias técnicas a nivel del plan de acción entre lo que se recopiló en el documento “Respuestas por Centros de Responsabilidad, Consolidado, Seguimiento 2005-2010 (mayo), Política Nacional “Chile quiere más cultura” y la base de datos.

De ello, recalcar que en conjunto (las cuatro medidas) constituyen el 7,69%, por lo que los resultados obtenidos se basan sobre el 92,3% del total de las medidas.

2.3 Sobre el nivel de implementación de los planes de acción

A nivel general, constatar que de las doscientas ochenta y cuatro (284) actividades que componen los planes de acción de las cuarenta y ocho (48) medidas, se lograron implementar completamente ciento setenta (170) actividades, lo que equivale al 59,86% del total.

Tabla N°5: Cumplimiento total de las actividades de los planes de acción

CUMPLIMIENTO	N° DE ACTIVIDADES	%
Si	170	59,86%
No	94	33,10%
Sin información	20	7,04%
Total	284	100%

Señalar que de las noventa y cuatro (94) actividades que no se lograron (33,10%), treinta y siete (37) de ellas se lograron parcialmente (39,36%), dieciocho (18) tuvieron bajo logro (19,15%) y treinta y nueve (39) no tuvieron logro (41,49%).

Tabla N°6: Nivel de cumplimiento de las actividades no logradas de los planes de acción

CUMPLIMIENTO	N° DE ACTIVIDADES	%
Logro parcial	37	39,36
Bajo Logro	18	19,15%
No logrado	39	41,49%
Total	94	100%

A continuación, se presenta una tabla síntesis del cumplimiento de las actividades por medida según resultados comprometidos:

Tabla N°7: Síntesis cumplimiento del plan de acción por medida según resultados comprometidos

LINEAS ESTRATÉGICAS	MEDIDAS	RESULTADOS	Si		No		Sin información		Total general	
			N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	M1	R1	5	71,43%	2	28,57%	0	0%	7	100%
		M2	R1	1	25%	3	75%	0	0%	4
	M2	R2	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%
		R3	1	20%	0	0%	4	80%	5	100%
		R4	3	60%	0	0%	2	40%	5	100%
		TOTAL	5	33,33%	4	26,67%	6	40%	15	100%
		M3	R1	0	0%	2	40,00%	3	60%	5
	M4	R1	7	63,64%	2	18,18%	2	18,18%	11	100%
	M5	R1	4	80%	1	20%	0	0%	5	100%
	M6	R1	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%
		R2	2	100%	0	0%	0	0%	2	100%
TOTAL		3	100%	0	0%	0	0%	3	100%	
M8	R1	11	100%	0	0%	0	0%	11	100%	
M9	R1	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	
M10	R1	3	100%	0	0%	0	0%	3	100%	
2	M11	R1	7	58,33%	2	16,67%	3	25%	12	100%
		M12	R1	4	100%	0	0%	0	0%	4
	M12	R2	0	0%	2	66,67%	1	33,33%	3	100%
		TOTAL	4	57,14%	2	28,57%	1	14,29%	7	100%
	M13	R1	1	20,00%	4	80%	0	0%	5	100%
	M14	R1	1	16,67%	5	83,33%	0	0%	6	100%
	M15	R1	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%
M16	R1	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%	
M17	R1	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%	
3	M18	R1	2	100%	0	0%	0	0%	2	100%
		R2	1	50%	1	50%	0	0%	2	100%
		R3	2	100%	0	0%	0	0%	2	100%
		TOTAL	5	83,33%	1	16,67%	0	0%	6	100%
	M19	R1	2	100%	0	0%	0	0%	2	100%
		R2	1	50%	1	50%	0	0%	2	100%
		TOTAL	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
	M20	R1	3	100%	0	0%	0	0%	3	100%
		R2	10	90,91%	1	9,09%	0	0%	11	100%
		R3	3	60%	2	40%	0	0%	5	100%
TOTAL		16	84,21%	3	15,79%	0	0%	19	100%	

3	M21	R1	3	42,86%	4	57,14%	0	0%	7	100%
	M22	R1	1	50%	100%	50%	0%	0%	2	100%
		R2	2	100%	0%	0%	0%	0%	2	100%
		TOTAL	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
	M24	R1	2	100%	0	0%	0	0%	2	100%
	M25	R1	0	0%	3	100%	0	0%	3	100%
	M26	R1	1	14,29%	6	85,71%	0	0%	7	100%
	M27	R1	3	42,86%	4	57,14%	0	0%	7	100%
	M28	R1	3	100,0%	0	0%	0	0%	3	100%
M29	R1	0	0,0%	2	100%	0	0%	2	100%	
4	M30	R1	6	66,67%	3	33,33%	0	0%	9	100%
	M31	R1	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%
	M32	R1	2	28,57%	5	71,43%	0	0%	7	100%
		R2	2	40,00%	3	60,00%	0	0%	5	100%
		TOTAL	4	33,33%	8	66,67%	0	0%	12	100%
	M33	R1	11	100%	0	0%	0	0%	11	100%
	M34	R1	1	100%	0	0%	0	0%	0	100%
		R2	2	100%	0	0%	0	0%	0	100%
		TOTAL	3	100%	0	0%	0	0%	3	100%
	M35	R1	4	80%	1	20%	0	0%	5	100%
	M36	R1	10	83,33%	2	16,67%	0	0%	12	100%
	M37	R1	5	100%	0	0%	0	0%	5	100%
	M38	R1	3	42,86%	4	57,14%	0	0%	7	100%
	M39	R1	0	0%	4	100%	0	0%	4	100%
	M40	R1	1	33,33%	2	66,67%	0	0%	3	100%
	M41	R1	5	71,43%	2	28,57%	0	0%	7	100%
M42	R1	2	50%	2	50%	0	0%	4	100%	
M43	R1	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	
	R2	0	0%	0	0%	5	100%	5	100%	
	TOTAL	1	16,67%	0	0%	5	83,33%	6	100%	
M45	R1	2	66,67%	1	33,33%	0	0%	3	100%	
M46	R1	1	100%	0	0%	0	0%	1	100%	
5	M47	R1	3	100%	0	0%	0	0%	3	100%
	M48	R1	6	66,67%	3	33,33%	0	0%	9	100%
		R2	2	66,67%	1	33,33%	0	0%	3	100%
		R3	3	50,0%	3	50%	0	0%	6	100%
		TOTAL	11	61,11%	7	38,89%	0	0%	18	100%
	M49	R1	4	100%	0	0%	0	0%	4	100%
	M51	R1	3	60%	2	40%	0	0%	5	100%
M52	R1	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%	
Total general			170	59,86%	94	33,10%	20	7,04%	284	100%

De lo anterior, podemos decir que para doce (12) medidas, los planes de acción se cumplieron totalmente (25%). Treinta y cinco (35) medidas se cumplieron parcialmente (72,9%) y una (1) de ellas (2,08%) no presenta cumplimiento de sus actividades.

Tabla N°8: Cumplimiento planes de acción por medida

PLANES DE ACCIÓN	N°	%	MEDIDAS
Cumplidos	12	25%	6,8,9,10,24,28,33,34,37,46,47,49
Parcialmente cumplidos	35	72,9	1,2,3,4,5,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,25,26,27,29,30,32,35,36,38,39,40,41,42,43,45,48,51,52
No cumplidos	1	2,08	31

Al igual que los balances 2009 y 2010, la gran limitación metodológica de las cifras expuestas es la ausencia de priorización y por tanto de ponderación de las actividades, es decir, una reunión tiene el mismo peso que la realización del proyecto de inversión de una medida. Ejemplo de ello lo encontramos en la Medida 35.

Por ende, esta limitación impide vislumbrar el alcance e impacto real de las actividades realizadas como las parcialmente e incluso las no realizadas.

2.4 Sobre los resultados comprometidos

En términos generales, constatar que fueron consignados los siguientes resultados comprometidos por líneas estratégicas:

Tabla N°9: Resultados comprometidos por líneas estratégicas

LINEAS ESTRATÉGICAS		RESULTADOS COMPROMETIDOS	
	DESCRIPCIÓN	N°	%
LT1	La creación artística y cultural	13	20,31%
LT2	La producción artística y cultural y las industrias culturales	8	12,5%
LT3	La participación en la cultura : difusión, acceso y creación de audiencias	17	26,56%
LT4	El patrimonio cultural : identidad y diversidad cultural de Chile	19	29,69%
LT5	La institucionalidad cultural	7	10,94%
Total general		64	100%

Señalar que de los sesenta y cuatro (64) resultados comprometidos para el cumplimiento de las medidas (48), se lograron implementar completamente veinte y dos (22), lo que equivale al 34,38% del total.

Tabla N°10: Cumplimiento total de los resultados comprometidos

CUMPLIMIENTO	N° DE RESULTADOS	%
Si	22	34,38%
No	41	64,06%
Sin información	1	1,59%
Total	64	100%

De los cuarenta y un (41) resultados comprometidos que no se lograron implementar completamente (64,06%), tres (3) de ellos fueron nulamente implementados (7,31%), seis (6) tuvieron un bajo nivel de implementación (14,63%), catorce (14) tuvieron un nivel medio de implementación (34,14%) y dieciocho (18) tuvieron un alto nivel de implementación (43,9%).

Tabla N°11: Nivel de cumplimiento de los resultados no logrados

CUMPLIMIENTO	N° DE RESULTADOS	%
Alto	18	43,9%
Medio	14	34,14%
Bajo	6	14,63%
Nulo	3	7,31%
Total	41	100%

En cuanto al cumplimiento de los resultados comprometidos por medida se observa lo siguiente:

Tabla N°12: Cumplimiento de resultados comprometidos por medida

RESULTADOS COMPROMETIDOS	N°	%	MEDIDAS
Cumplidos	12	25%	6,8,9,10,24,28,33,34,37,46,47,49
No cumplidos	30	62,5	1,2,3,4,5,11,13,14,15,16,17,21,25,26,27,29,30,31,32,35,36,38,39, 40,41,42,45,48,51,52
Parcialmente cumplidos	6	12,5	12,18,19,20,22,43

Tal como se señalara en el apartado de metodología las categorías “Cumplidos” “No cumplidos” corresponden al análisis dicotómico de la variable (Si/No). Por lo tanto, insistir que en las medidas consideradas como no cumplidas, no se discrimina sobre el nivel de incumplimiento. Por otra parte, la categoría “Parcialmente cumplidos” corresponde a aquellas medidas que comprometen más de un (1) resultado y que alguno de ellos se encuentra cumplido.

Destacar que para determinar el nivel de cumplimiento de los resultados comprometidos nos basamos en la escala de valoración⁵ que los mismos centros de responsabilidad asignaron subjetivamente a sus resultados.

III. Conclusiones y proyecciones

Primero, no es posible comparar los resultados arrojados por los balances 2009 y 2010, pues ambos responden y utilizan parámetros diferenciados:

- ✓ Contextos de surgimiento y por tanto objetivos del seguimiento/evaluación que responden a intencionalidades distintas;
- ✓ Diseño de los instrumentos;
- ✓ Contextos de aplicación;
- ✓ Tipo de información relevada;
- ✓ Tipo de análisis de los datos obtenidos.

Segundo, los principales alcances (aciertos y debilidades) de los resultados obtenidos por los balances 2009 y 2010 son los siguientes:

✓ **Balance 2009:**

ACIERTOS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El intento de cuantificar un proceso de seguimiento que hasta ese entonces era exclusivamente cualitativo. ✓ A pesar de la gran cantidad de información no recabada, el tipo de análisis cualitativo que se propone del informe narrativo es de gran consistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se explicitan las limitaciones metodológicas de sus resultados. ✓ Problemas a nivel de cálculos (sumatorias) ✓ Los resultados obtenidos se basan en la percepción de los involucrados ✓ No existe priorización ex post de los planes de acción y resultados comprometidos. ✓ No se ponderan los planes de acción y resultados comprometidos. ✓ Se estima un nivel de implementación global de las medidas en base a un cálculo inapropiado.

⁵ Para determinar la valoración de los resultados se utilizó la siguiente escala:

- Implementación completa: La totalidad de las actividades programadas en el plan de acción fueron realizadas, dando por alcanzado el resultado comprometido. (100%)
- Alto nivel de implementación: Las actividades planificadas lograron ser realizadas casi por completo, por lo que el resultado se encuentra cumplido cerca de su totalidad. (99% a 75%)
- Nivel medio de implementación: La implementación del resultado se encuentra a medio camino en términos de realización de las actividades programadas. (74% a 50%)
- Bajo nivel de implementación: Solamente algunas actividades de carácter introductorio pudieron realizarse; o bien, solamente pocas acciones lograron ser puestas en marcha. (49% a 1%)
- Implementación nula: No fue posible implementar ninguna de las acciones planificadas en el plan de acción (cero%).

✓ **Balance 2010:**

ACIERTOS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La sistematización de la información en una base de datos explotable estadísticamente. ✓ El intento de introducir en la lógica de la evaluación indicadores/verificadores para darle solidez a la valoración de los planes de acción. ✓ La construcción de índices para determinar los niveles de implementación de los planes de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se explicitan las limitaciones metodológicas de sus resultados. ✓ No existe priorización ex post de los planes de acción y resultados comprometidos. ✓ No se ponderan los planes de acción y resultados comprometidos. ✓ Se estima un nivel de implementación global de las medidas en base a un cálculo inapropiado. ✓ El análisis cualitativo carece de profundidad, sin explotar la valiosa información de la cual se disponía.

Tercero, analizando el tipo y la calidad de la información relevada habría sido aconsejable explotar el análisis cualitativo, pues los resultados cuantitativos obtenidos por ambos balances (indistintamente del número (%)) no son capaces de representar por si solos, el nivel de implementación global de las medidas.

Cuarto, las debilidades detectadas tanto en el diseño de la política 2005-2010 (formulación de los objetivos, medidas, resultados comprometidos, planes de acción) como en el proceso de seguimiento/evaluación, impiden cuantificar de manera fiable el nivel de implementación de las políticas sin haber levantado nuevamente la información. Por tanto el ejercicio debe ser visto de manera referencial, entendiendo que los resultados alcanzados se asemejan a lo obtenido por el balance 2010 ya que se utilizó la misma base de datos.

RESULTADO	%
% de cumplimiento total de las actividades de los planes de acción (284 actividades)	59,86%
% de cumplimiento total de los resultados comprometidos (64 resultados)	34,38%
% de cumplimiento de los planes de acción por medida (48 medidas)	25%
% de cumplimiento de los resultados comprometidos por medida (48 medidas)	25%

Para finalizar, decir que es fundamental tener en cuenta los siguientes requisitos para proyectar el buen diseño de una política cultural:

- ✓ **Claridad en la redacción de la política cultural:** en tanto herramienta, los objetivos, líneas estratégicas, medidas, resultados comprometidos y planes de acción, deben estar redactados de manera clara y concisa; para facilitar la gestión del equipo ejecutor y de quienes la evaluarán en el futuro;
- ✓ **Coherencia interna:** al definir la política cultural como una sucesión ordenada de acciones, se asume que dicho orden no debe ser arbitrario, sino motivado por un objetivo común.

Cuando todas las fases de un proyecto están orientadas a la consecución de un mismo objetivo, se logra solidez y coherencia;

- ✓ **Contextualización:** en la fase de diseño no se debe perder de vista el escenario que será intervenido y los actores involucrados tanto de forma directa como indirecta. El conocimiento de estos, permitirá tener un mayor control de los riesgos/amenazas y un manejo más certero de las oportunidades externas e inherentes a la implementación de la política cultural;
- ✓ **Conocimiento de las bases ideológicas:** toda institución que va a llevar a cabo una política cultural posee principios. Tener claridad con respecto a estos, es fundamental, pues las líneas estratégicas estarán determinadas por estos presupuestos;
- ✓ **Factibilidad del cronograma:** los plazos destinados a cada una de las fases del diseño e implementación de la política cultural requieren de una mirada realista. Si hay claridad en qué hacer y cómo hacerlo, habrá claridad en torno a cuánto tiempo se tiene para destinarle a cada una de las actividades de los planes de acción.