

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Centro de Estudios y Asistencia Legislativa

**REDISEÑO DEL PROCESO DE ASIGNACIÓN DEL
FONDO DE DESARROLLO CULTURAL Y LAS ARTES
EN LA SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE
VALPARAÍSO**

por

Lumi Bahamondes Amigo

Trabajo Final de Graduación para optar al grado de
Magíster en Dirección Pública

Prof. Guía: Dr. Guillermo Bustos Reinoso

Marzo, 2019

ÍNDICE

ÍNDICE	i
ÍNDICE DE TABLAS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
RESUMEN EJECUTIVO	v
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	5
4. OBJETIVOS	6
5. METODOLOGÍA	7
6. ANTECEDENTES	9
6.1 Institución	9
6.2 Misión institucional	9
6.3 Organigrama	9
6.4 Marco normativo del proceso	10
6.5 FONDART Regional	11
6.6 Antecedentes sobre el cierre de proyectos	12
7. MARCO TEORICO	13
7.1 Fase de análisis	14
7.2 Fase de rediseño	19
8. DESARROLLO DEL ESTUDIO	21
8.1 Definición básica del proceso	21
8.2 Modelamiento del proceso	23
8.3 Análisis de datos cualitativos	26
8.3.1 Código: Diseño	27
8.3.2 Código: Postulación	28
8.3.3 Código: Ejecución	29
8.3.4 Código: Seguimiento	29
8.3.5 Código: Relación Institucional	32
8.3.6 Código: Evaluación General	32
8.4 Modelo de madurez de procesos de negocio BPMM	34
8.5 Modelo de relaciones causales	37

8.6 Modelo de brechas	39
8.7 Modelo de control.....	41
8.7.1 Modelo del control en modo descriptivo	41
8.7.2 Modelo del control en modo diagnóstico	42
9. PROPUESTA DE REDISEÑO	44
9.1 Matriz de complejidad, dinamismo y relevancia del proceso.....	44
9.2 Directrices de Innovación	45
9.3 Rediseño	47
9.3.1 Descripción básica del proceso rediseñado	47
9.3.2 Subproceso: Diseño y postulación al concurso	50
9.3.3 Subproceso: Evaluación de proyectos	51
9.3.4 Subproceso: Asignación de fondos y ejecución.....	53
9.3.5 Subproceso: Seguimiento y cierre de proyectos	58
9.4 Modelo de control en modo rediseño	64
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXO 1: DOCUMENTACIÓN DE ACTIVIDADES	70
ANEXO 2: DOCUMENTACIÓN DE ACTIVIDADES MODIFICADAS EN LA PROPUESTA DE REDISEÑO	79
ANEXO 3: PRESENTACIÓN DE INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	89
3.1 Entrevista en profundidad	89
3.2 Entrevista semiestructurada	89
3.3 Matriz de análisis de información cualitativa	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n°1: Proyectos seleccionados en la región de Valparaíso entre el 2013 y 2017 en la convocatoria de FONDART Regional que al 20 de agosto de 2018 permanecen sin cierre administrativo.	3
Tabla n°2: Códigos y categorías de la matriz de análisis de contenido.	26
Tabla n°3: Diagnóstico de Madurez del proceso de asignación del FONDART Regional por Área de Proceso para cimentar el nivel Estandarizado.	35
Tabla n°4: Habilitadores para el Cambio del subproceso: Diseño y postulación al Concurso del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.	50
Tabla n°5: Habilitadores para el Cambio del subproceso: Evaluación de proyectos del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.	51
Tabla n°6: Medidas y documentos del subproceso: Evaluación de proyectos del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.	51
Tabla n°7: Habilitadores para el Cambio del subproceso: Asignación de fondos y ejecución del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.	53
Tabla n°8: Medidas y documentos del subproceso: Asignación de fondos y ejecución del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.	55
Tabla n°9: Habilitadores para el Cambio del subproceso: Seguimiento y cierre de proyectos del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.	58
Tabla n°10: Medidas y documentos del subproceso: Seguimiento y cierre de proyectos del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n°1: Modelo de Brechas.	16
Figura n°2: Modelo de Relaciones Causales.	17
Figura n°3: Modelo de control según la estructura básica de un proceso operacional.	18
Figura n°4: Matriz de análisis de complejidad y dinamismo y relevancia estratégica del proceso de negocio.	19
Figura N°5: Diagrama de actividades del proceso analizado.	24
Figura N°6: Modelo de relaciones causales del proceso de convocatoria del FONDART Regional de la Región de Valparaíso.	37
Figura N°7: Modelo de brechas del proceso de convocatoria del FONDART Regional de la Región de Valparaíso.	40
Figura N°8: Modelo de control del proceso de convocatoria del FONDART Regional de la Región de Valparaíso en modo descriptivo.	41
Figura n°9: Matriz de análisis de complejidad y dinamismo y relevancia estratégica del proceso de negocio.	44
Figura n°10: Diagrama de Actividades del subproceso: Diseño y postulación al Concurso del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.	50
Figura n°11: Diagrama de Actividades del subproceso: Evaluación de Proyectos del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.	52
Figura n°12: Diagrama de Actividades del subproceso: Asignación de fondos y ejecución del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.	56
Figura n°13: Diagrama de Actividades del subproceso: Seguimiento y cierre de proyectos del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.	62
Figura N°14: Modelo de control del proceso de convocatoria del FONDART Regional de la Región de Valparaíso en modo rediseño.	64

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo final de graduación consiste en la aplicación de un Rediseño de procesos al Proceso de Asignación del Fondo de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART) en la Secretaría Regional Ministerial de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Valparaíso, detectando su problemática y proponiendo soluciones. El objetivo es modelar el proceso en todas sus etapas, identificar las problemáticas y proponer un rediseño de procesos alineado a las directrices de la organización.

La investigación siguió las fases que indica la metodología de Rediseño de Procesos, partiendo por una Fase inicial de Planificación de la investigación, una Fase de Análisis, donde se definió el problema y una Fase de Rediseño, donde se propone un nuevo proceso mejorado. Quedaron fuera de este estudio las fases de Desarrollo y la Fase de Transición, que corresponden a las etapas de implementación del proceso rediseñado y marcha blanca del nuevo proceso, respectivamente. Durante la investigación se analizaron documentos oficiales y los datos obtenidos por transparencia pasiva, se aplicaron entrevistas semiestructuradas y en profundidad a profesionales y directivos del nivel regional y del nivel central, utilizando diferentes modelos de análisis de contenidos, entre otros, el Modelo de Madurez de procesos de negocio BPMM desarrollado por la Object Management Group.

El principal problema, se presenta en la fase de seguimiento de los fondos asignados, resultando en una acumulación de proyectos no cerrados administrativamente.

Se concluye que el proceso analizado se encuentra en una etapa de madurez denominada “Administrado”, pudiendo asegurar que la asignación de fondos a los diferentes beneficiarios, en las etapas iniciales, se realizará según lo esperado. Sin embargo, en la etapa de Seguimiento y Control de los fondos asignados, se detectan diversos problemas que son solucionados a nivel regional, dependiendo de la capacidad de gestión del personal que ejecuta el proceso.

Para mejorar la eficacia del Proceso de Asignación de Fondos de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART) en la Secretaría Regional Ministerial de Valparaíso, el estudio propone un conjunto de mejoras para el control temprano de los fondos asignados, entre ellas, la creación de un rol de analista de seguimiento, así como la generación de informes previos al cierre administrativo y la digitalización de documentos que hoy se gestionan en formato físico.

Sobrepasando el alcance de este estudio y para elevar a un estado superior de madurez el proceso investigado, se recomienda a nivel nacional iniciar un levantamiento de las mejores prácticas de gestión en la etapa de Seguimiento y Control ejecutada por las regiones, recoger estas particularidades y establecer desde el nivel central, los estándares que tendrán que alcanzar las regiones para asegurar que no se produzcan inequidades en la ejecución y rendición del gasto otorgado con los fondos de cultura.

1. INTRODUCCIÓN

El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio es el órgano del Estado encargado de implementar las políticas públicas para el desarrollo cultural, artístico y del patrimonio del país, a través de iniciativas públicas que estimulen una participación activa de la ciudadanía en el logro de tales fines. En este marco, se asignan anualmente los Fondos de Cultura. El año 2017, estos fondos concursables alcanzaron un monto total de \$2.764 millones solo en la región de Valparaíso¹.

Las Secretarías Regionales Ministeriales de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de cada región, mediante el Departamento de Fondos Concursables, es el encargado de ejecutar la convocatoria del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes, gestionando las etapas de recepción y selección de proyectos, firma de convenios, entrega de fondos y posterior seguimiento de la ejecución. Cabe destacar que este proceso se desarrolla en relación directa con la comunidad cultural a lo largo de todo el territorio nacional, razón por la cual es un proceso relevante y cuya gestión debe garantizar su eficacia, eficiencia y transparencia.

A partir de este desafío, el presente proyecto levanta el modelamiento del proceso de asignación del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes a nivel regional, realiza un diagnóstico y posterior análisis de los principales problemas detectados, para finalmente, sugerir un rediseño de proceso y posibles mejoras.

¹ Monto declarado en nota de prensa en la página web del Ministerio de las Culturas, Las Artes y el Patrimonio. Publicado el 20 de diciembre de 2016 en <http://www.cultura.gob.cl/institucional/fondos-cultura-2017-destina-2-764-millones-para-la-region-de-valparaiso/>

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, en adelante el Ministerio, es el órgano encargado de la administración de los fondos de cultura, estos son: el Fondo al Fomento del Libro y la Lectura, el Fondo al Fomento de la Música Chilena, el Fondo al Fomento Audiovisual y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes, que se divide en FONDART Nacional y FONDART Regional. En su conjunto, los fondos conforman un producto estratégico del Ministerio, de cuyo resultado depende el logro institucional. Dichos fondos son asignados al Ministerio vía Ley de Presupuestos, y su ejecución es controlada por la Dirección de Presupuestos del Gobierno de Chile (DIPRES), a través de indicadores de eficacia de proceso. Así, y tal como se dispone en las leyes que rigen cada uno de dichos fondos, el Ministerio debe gestionar anualmente un proceso de asignación de estos recursos a la ciudadanía a través de convocatorias a concursos públicos para proyectos de fomento a las artes, las culturas y el patrimonio.

El Ministerio realiza estratégicamente la convocatoria de todos los fondos de cultura en un único proceso gestionado de manera centralizada, alineando a cada una de las regiones al proceso a nivel nacional. En el ámbito de operaciones, se observa que las primeras etapas del proceso alcanzan un alto nivel de éxito, logrando la meta de publicar los resultados del concurso en la página web oficial de la institución en el tiempo y forma determinado. Sin embargo, en el caso de las regiones, la continuación del flujo del proceso presenta mayores problemas para cumplir con el avance esperado.

Al respecto, el Reglamento del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes², en el párrafo décimo tercero, artículo 49°, indica que corresponderá al Ministerio³, a través de la autoridad competente, certificar la total ejecución del proyecto o la etapa que hubiere sido aprobada. Así, cada proyecto resuelve en un cierre administrativo que, según documentos oficiales de la DIPRES, se alcanza cuando:

(...) El proyecto haya sido ejecutado y que el CNCA⁴ haya aceptado de total conformidad el informe final, el proyecto se dará por concluido, se deberá emitir el certificado de Ejecución Total y proceder a dictar la correspondiente Resolución Exenta que autoriza el cierre administrativo de la carpeta del proyecto y ordena proceder a la devolución de la garantía. Cabe señalar que aquellos proyectos que son enviados al Consejo de Defensa del Estado (CDE), se consideran cerrados administrativamente. (p.4)

En información recibida por transparencia con fecha 20 de agosto de 2018, consta que entre el año 2013 y 2016, un 43%, en promedio, de los proyectos

² Decreto N°65. Aprueba el Reglamento del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural. Publicado el 25 de marzo de 2004. Ministerio de Educación. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

³ El artículo 49° del Reglamento del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural dice “Consejo” refiriéndose a su antigua institucionalidad.

⁴ CNCA: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, antigua institucionalidad cultural.

seleccionados en la convocatoria global⁵ de los fondos de cultura en la Región de Valparaíso, no ha obtenido cierre administrativo⁶. De hecho, se tiene que 19 proyectos de un total de 70 seleccionados a la convocatoria 2013 de FONDART Regional en Valparaíso, aún no recibían cierre administrativo en agosto de 2018, habiendo transcurrido un periodo de 5 años desde el inicio de sus actividades. A continuación, se presenta una tabla que expone la cantidad de proyectos ejecutados por FONDART Regional de la región de Valparaíso los últimos 5 años, cuyo cierre administrativo está todavía pendiente a agosto de 2018:

Tabla n°1: Proyectos seleccionados en la región de Valparaíso entre el 2013 y 2017 en la convocatoria de FONDART Regional que al 20 de agosto de 2018 permanecen sin cierre administrativo.

Año	Número de proyectos seleccionados	Número de proyectos sin cierre administrativo	Porcentaje de proyectos sin cierre administrativo
2013	70	19	27%
2014	75	16	21%
2015	74	28	38%
2016	57	49	86%
2017	62	62	100%

Fuente: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, datos obtenidos por Transparencia Pasiva, 20 de agosto de 2018.

Dichos resultados muestran una preocupante lentitud para procesar las actividades que habilitan el otorgamiento del cierre administrativo en cada proyecto, ya que, por bases de concurso, los proyectos seleccionados a FONDART Regional mayoritariamente tienen una duración menor o igual a 12 meses.

El riesgo que representa que un tercio de los proyectos no alcance el cierre administrativo es que no se puede confirmar si los fondos entregados a esos proyectos fueron correctamente utilizados o si deberán ser remitidos a Consejo de Defensa del Estado, implicando un perjuicio para el control de los fondos de cultura y el accountability de la convocatoria en su conjunto. Esta situación podría ser la misma en otras regiones.

En este marco, se evidencia la necesidad de una investigación que permita analizar y rediseñar el proceso de asignación de los fondos de cultura, identificando soluciones a los problemas señalados y oportunidades de mejora posibles. Se plantea

⁵ Los datos pertenecen a las convocatorias del Fondo al Fomento del Libro y la Lectura, Fondo al Fomento de la Música Chilena, Fondo al Fomento Audiovisual y FONDART Nacional y Regional. Se excluye la convocatoria a ventanilla abierta nacional y regional, entre otros.

⁶ En la convocatoria de 2013 a 2016, los resultados fluctúan en un rango del 17% al 78% de proyectos sin cierre administrativo. Cabe indicar, que los proyectos seleccionados en el año t-1, inician sus actividades hasta el 31 de diciembre de año t y se cierran entre el año t y el año t+1. Por lo tanto, no se consideran los proyectos de la convocatoria 2017, ya que según este indicador, se encuentran en su mayoría en proceso de cierre administrativo, arrojando un 100% de proyectos sin cierre administrativo al 20 de agosto de 2018.

para ello un estudio de casos, que permita abordar el proceso con mayor detalle y precisión. Así, se propone acotar la investigación a una región y un fondo de cultura específico: en primer lugar, se abordará la Región de Valparaíso, ya que corresponde a la segunda región con mayor cantidad de proyectos financiados en los últimos años después de la Metropolitana y, por otra parte, su realidad puede considerarse mayormente similar a la de las otras regiones del país; y en segundo lugar, el estudio se concentra en el proceso de asignación de fondos del FONDART Regional, porque comprende el monto disponible más alto con respecto a los otros cuatro fondos de cultura y posee un único órgano responsable de la gestión del proceso de principio a fin.

3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El presente estudio, plantea el análisis y rediseño del proceso de asignación del FONDART Regional en la Región de Valparaíso con el propósito de identificar los principales problemas que afectan al proceso y proponer soluciones que mejoren su gestión y control.

Para abordar la justificación de este estudio, se debe mencionar la importancia estratégica del proceso analizado dentro de la institucionalidad cultural. Al respecto, cabe señalar que antes de conformarse como Ministerio, el Consejo de la Cultura y las Artes se formó principalmente para administrar el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes, encontrando en ello su razón de ser. Actualmente, esta misión se ha ampliado acorde con las demandas de la ciudadanía, sin embargo, el proceso de asignación de los fondos de cultura se mantiene como un producto estratégico para el Ministerio, por medio del cual logra su estrategia institucional. A nivel de la institucionalidad regional, los fondos de cultura tienen igualmente mucha relevancia, pues son un medio para influir en el desarrollo cultural local desde los mismos territorios. De hecho, la definición del monto asignado a cada una de las líneas de financiamiento de los fondos de cultura, recae en las autoridades locales con la asesoría de un Consejo Regional de las Culturas y las Artes, el que a su vez cuenta con representantes de organizaciones culturales con alto reconocimiento de la comunidad cultural regional. Así, una investigación que contribuya a alcanzar un mayor éxito del proceso es de gran interés de quienes son responsables por las políticas públicas de cultura y quienes velan por el desarrollo cultural de la región.

Por otra parte, el estudio es particularmente relevante para aquellos que son afectados por los inconvenientes que tiene el proceso para lograr el cierre administrativo de los proyectos. Este es el caso de las autoridades competentes responsables de resguardar los fondos públicos entregados a cada proyecto cultural seleccionado en el concurso, para lo cual la obtención del cierre administrativo es fundamental en la rendición de cuentas ante el Estado y el punto de partida en la aplicación de medidas sancionatorias cuando corresponda. Igualmente, es el caso de los usuarios responsables del proyecto cuyo cierre administrativo está pendiente, porque esta situación los inhabilita para recibir fondos públicos, pudiendo generarles perjuicios personales.

En conclusión, la presente investigación aporta mejoras al proceso, específicamente para lograr la obtención de cierre administrativo de los proyectos en un plazo mayormente pertinente con las necesidades de control, eficacia y eficiencia actuales, contribuyendo al mejoramiento de la gestión de la institución y beneficiando directamente a la comunidad cultural.

4. OBJETIVOS

Objetivo General: Proponer un rediseño del proceso de asignación del FONDART Regional de la Región de Valparaíso que otorgue soluciones a las principales problemáticas detectadas en el diagnóstico.

.

Objetivos específicos:

- Describir y modelar el proceso actual del FONDART Regional de la Región de Valparaíso.
- Describir el modelo de control del proceso FONDART Regional de la Región de Valparaíso.
- Diagnosticar y analizar los principales problemas de gestión y control del proceso bajo análisis e identificar oportunidades de mejora.
- Realizar una propuesta de rediseño del proceso que plantee soluciones a los principales problemas detectados en el análisis.

5. METODOLOGÍA

La presente investigación corresponde a una investigación no experimental y un estudio de casos. Se ha seleccionado este método porque, según Salkind (1999), se orienta a estudiar un individuo o una institución en un entorno o situación único y de la manera más precisa posible. Es importante recalcar que, en un estudio de casos, la posibilidad de generalizar los hallazgos es limitada en virtud de la precisión con que se aborda el fenómeno estudiado. De esta manera, la presente investigación describe con precisión el proceso actual de gestión de FONDART Regional en la región de Valparaíso, posibilitando el análisis y diagnóstico de problemas específicos del caso, así como una propuesta de rediseño del proceso ajustada consistentemente.

Por lo tanto, según Sabino (1992), se trata de una investigación aplicada, ya que su valor consiste en realizar un aporte concreto. En este caso, el estudio pretende ser una contribución directa a la administración del FONDART Regional en la región de Valparaíso, sin perjuicio de la posibilidad de encontrar algunas medidas replicables al proceso de asignación de los demás Fondos de Cultura o del mismo proceso en otras regiones.

Para el desarrollo del estudio se recolectaron datos cuantitativos y cualitativos extraídos de diversas fuentes estadísticas, así como de documentos oficiales disponibles y solicitados por transparencia, además de la aplicación de entrevistas en profundidad y semiestructurada.

La entrevista en profundidad se desarrolló para levantar información y antecedentes del proceso de asignación de Fondos del FONDART Regional de la región de Valparaíso, acercándose a los detalles relevantes sobre la gestión y operación del proceso en la región de Valparaíso, y complementando la información extraída de documentos oficiales y normativos. Esta entrevista se le aplicó al Coordinador de Fondos de Cultura del Departamento de Fomento de las Artes de la Secretaría Ministerial de Valparaíso, que tiene la función de coordinar y supervisar a los Encargados de Fondo, entre ellos el encargado de FONDART Regional. El entrevistado es, por lo tanto, un actor clave del proceso.

La entrevista en profundidad se desarrolló en la ciudad de Valparaíso en cuatro sesiones, transcurridas el 10 de abril, 26 de abril, 28 de junio y 24 de julio de 2018.

Los temas desarrollados en la entrevista fueron los siguientes:

- a) Conformación del equipo a cargo de gestionar el proceso en la región de Valparaíso
- b) Contexto de FONDART Regional dentro de la convocatoria nacional de Fondos de Cultura
- c) Relato del proceso de FONDART Regional: actividades, funciones, estímulo, salidas y final de proceso:
 - i) Preparación de la convocatoria
 - ii) Despliegue de la convocatoria
 - iii) Convocar a jurados y evaluadores

- iv) Evaluación y selección
- v) Firma de convenio y transferencia de recursos
- vi) Seguimiento de proyectos en ejecución
- vii) Cierre de proyectos
- d) Descripción de la plataforma de usuarios de los Fondos de Cultura
- e) Diferencia entre FONDART Nacional y Regional
- f) Sello regional del FONDART Regional de Valparaíso
- g) Alineamiento de las regiones de Chile en la gestión del FONDART Regional
- h) Relación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, nacional y regional, con FONDART Regional
- i) Relación del usuario con el equipo del Departamento de Fomento de las Artes
- j) Insumos y reglamentos para la gestión del FONDART Regional
- k) Medidas de control del proceso (interno de gestión del FONDART Regional)
- l) Medidas de fiscalización del proceso (externo aplicado a usuarios del FONDART Regional)
- m) Medidas de mejoramiento de la operación del proceso de asignación de Fondos de Cultura implementadas en la Región de Valparaíso

A partir de esta información, se elaboró el instrumento de entrevista semiestructurada. El objetivo era indagar en los temas específicos que interesan a esta investigación, como son los problemas de funcionamiento y control que afectan a proceso. En este contexto, la entrevista semiestructurada concede al entrevistado la posibilidad de desarrollar con suficiente profundidad los temas consultados, dentro de un marco común que permite establecer patrones de comparación entre las declaraciones de cada uno. De esta manera, se enriquece el conocimiento general y análisis del proceso, incorporando también diversas perspectivas sobre la evaluación de funcionamiento del proceso. Estas entrevistas se aplicaron también a personas clave dentro del proceso, entre los cuales figuran representantes de la coordinación nacional y regional del FONDART Regional y usuarios del proceso que se hayan adjudicado un FONDART Regional en los últimos 5 años de diversas regiones.

A las entrevistas semiestructuradas se les aplicó una metodología de análisis de contenido, que permitiera relacionar distintas perspectivas en torno a ejes comunes, estructurados en códigos, y categorías, que organizan la información según las dimensiones. Al respecto, se elaboró una matriz de análisis de contenido, la cual ha sido incorporada en los anexos.

Como el estudio está orientado al rediseño de procesos, se ha abordado la investigación mediante una metodología vigente y específica de modelamiento y rediseño de procesos de negocio que propone diversos modelos de análisis sinérgicos, la cual se expone en detalle más adelante en el marco teórico.

6. ANTECEDENTES

6.1 Institución

El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, es creado por la ley N°21.045⁷ del año 2017, la cual indica en su artículo segundo que:

Será la Secretaría de Estado encargada de colaborar con el Presidente de la República de Chile en el diseño, formulación e implementación de políticas, planes y programas para contribuir al desarrollo cultural y patrimonial armónico y equitativo del país en toda su diversidad, reconociendo y valorando las culturas de los pueblos indígenas, la diversidad geográfica y las realidades e identidades regionales y locales. (p.1)

Cabe destacar que la incipiente institucionalidad cultural, que entró en vigencia en noviembre del último año, correspondía anteriormente al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, el cual dependía del Ministerio de Educación y estuvo a cargo del proceso estudiado hasta la convocatoria 2018.

6.2 Misión institucional

El Gobierno de Chile (2018) declara que la misión del Ministerio es:

Promover y contribuir al desarrollo de la creación artística y cultural, fomentando la creación, producción, mediación, circulación, distribución y difusión de las artes visuales, fotografía, nuevos medios, danza, circo, teatro, diseño, arquitectura, música, literatura, audiovisual y otras manifestaciones de las artes, como asimismo, promover el respeto y desarrollo de las artes y culturas populares. En el mismo sentido, crea y fomenta políticas para el desarrollo de las industrias creativas, el reconocimiento y conservación del patrimonio cultural y cultural indígena, a través de la participación de las comunidades, promoviendo el respeto y valoración de las diversas expresiones del folclor del país y de las culturas tradicionales y populares en sus diversas manifestaciones. (p.1)

6.3 Organigrama

La institución tiene una estructura jerárquica encabezada por el Ministro de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, en adelante el Ministro, que se encuentra asesorado por un Consejo Nacional de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y un Consejo Asesor de Pueblos Indígenas.

Por una parte, el Ministro desconcentra su poder en la Subsecretaría del Patrimonio Cultural, de la cual depende el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural,

⁷ Ley N°21.045. Crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Publicada el 03 de noviembre de 2017. Ministerio de Educación. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

órgano descentralizado, y luego, desconcentrado en las distintas Direcciones Regionales del Patrimonio.

Por otra parte, el Ministro también desconcentra directamente en la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, órgano asesorado por el Consejo Nacional del Libro y la Lectura, El Consejo del Arte y la Industria Audiovisual y el Consejo de Fomento a la Industria Nacional. Esta Subsecretaría, a su vez desconcentra su poder en las Secretarías Regionales Ministeriales de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de cada región, en adelante SEREMI, quienes dependen técnica y administrativamente del Ministerio y colaboran directamente con el Intendente. Las distintas SEREMI están también asesoradas por los respectivos Consejos Regionales de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

6.4 Marco normativo del proceso

Es relevante considerar el conjunto de normas y leyes que rigen la institución, las que regulan el proceso de gestión del FONDART Regional, así como las que rigen los otros fondos de cultura, que a continuación se presentan:

- a) Ley N°21.045, que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.
- b) Ley N°19.891, que crea el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes.
- c) Ley N°19.981, sobre Fomento Audiovisual.
- d) Ley N°19.928, sobre Fomento de la Música Chilena.
- e) Ley N°19.227, que crea Fondo Nacional De Fomento del Libro y la Lectura, y modifica cuerpos legales que señala.
- f) Decreto N°65 del 13 de febrero de 2004 del Ministerio de Educación, que aprueba Reglamento del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes.
- g) Decreto N°265 del 21 de diciembre de 2004 del Ministerio de Educación, que aprueba Reglamento para la Constitución del Consejo del Arte y la Industria Audiovisual.
- h) Decreto N°151 del 21 de julio de 2005 del Ministerio de Educación que aprueba Reglamento del Fondo de Fomento Audiovisual.
- i) Decreto N°187 del 25 de agosto de 2004 del Ministerio de Educación que aprueba el Reglamento del Fondo de Fomento de la Música Nacional y sus modificaciones, introducidas mediante Decreto N°174 del 19 de mayo de 2011 del Ministerio de Educación.
- j) Decreto N°587 del 30 de agosto de 1993 de Ministerio de Educación que aprueba Reglamento del Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura.
- k) Resolución N°2211 del 17 de noviembre de 2016, que aprueba el Manual para el Control y Supervisión de Proyectos de los Fondos de Cultura del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- l) Resolución N° 30, del 11 de marzo de 2015, que fija Normas de Procedimiento sobre Rendición de Cuentas de la Contraloría General de la República.

6.5 FONDART Regional

El Ministerio es responsable de administrar los cinco fondos de cultura, asignando los recursos a la ciudadanía mediante concurso público. Cuatro de estos fondos: el Fondo al Fomento del Libro y la Lectura, el Fondo al Fomento de la Música Chilena, el Fondo al Fomento Audiovisual y el FONDART Nacional, son gestionados en un principio por la Secretaría Ejecutiva de cada fondo hasta la etapa de publicación de los seleccionados del concurso, a partir de lo cual, los proyectos ganadores pasan a ser gestionados por las SEREMI de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de cada región. En cambio, el FONDART Regional está de principio a fin a cargo de las SEREMI de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

El Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes, es creado por ley n°19.891 del año 2003⁸, con el objeto de financiar, total o parcialmente, proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, difusión y conservación de las artes y el patrimonio cultural en sus diversas modalidades y manifestaciones, exceptuando las materias relativas a las leyes de fomento del libro y la lectura, la música nacional y el audiovisual.

Sin perjuicio de lo anterior, todos los fondos de cultura mencionados tienen procesos muy similares y se encuentran alineados con el propósito de generar una única convocatoria nacional. Esto significa que comparten las mismas bases de postulación y que las etapas del concurso debieran transcurrir al mismo tiempo, en un proceso desarrollado en conjunto por las SEREMI y el nivel central. Dentro del acoplamiento global, está definido, que una vez que se han seleccionados los proyectos ganadores en cada Fondo, los resultados son remitidos a las SEREMI de las Culturas, las Artes y el Patrimonio para gestionar la firma de convenios de los proyectos en los territorios según la dirección ingresada por los seleccionados. Es entonces, que las SEREMI pasan a asumir la coordinación total del proceso, es decir, suscripción de convenios, control de la ejecución de los proyectos, seguimiento y certificación de la total ejecución de los proyectos de todos los fondos de cultura.

El proceso de gestión del FONDART Regional está regulado por el reglamento aprobado en el decreto n°65 del año 2004 del Ministerio de Educación, donde se establece que los recursos disponibles se asignan por concurso público; que cada una de sus líneas de financiamiento pueden iniciar y finalizar en fechas independientes; que, sin embargo, la convocatoria del concurso debe iniciar durante el segundo semestre de cada año; y que las etapas del concurso son las siguientes: convocatoria, recepción, evaluación y selección de los proyectos, comunicación de resultados, suscripción de convenios, control de la ejecución de los proyectos y, finalmente, certificación de la total ejecución o cierre administrativo.

Para la presente investigación, se considera analizar el proceso según información conocida hasta su última versión ejecutada, es decir, la correspondiente a

⁸ Ley N°19.891. Crea el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes. Publicada el 23 de agosto de 2003. Ministerio de Educación. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

la convocatoria 2018, de proyectos seleccionados el año 2017 que iniciaron actividades durante el año 2018. Cabe señalar que la ley 21.045 introduce disposiciones en materia de institucionalidad y de administración de los fondos de cultura que modifican algunos aspectos del proceso, los cuales debieran presentarse por primera vez en la convocatoria 2019 y que en este estudio se considerarán para la etapa de rediseño de proceso.

6.6 Antecedentes sobre el cierre de proyectos

Para profundizar en el reconocimiento del FONDART Regional, hay que mencionar los antecedentes institucionales relativos al control del cierre de proyectos del proceso, lo que es particularmente relevante para esta investigación, pues los problemas detectados en esta etapa del proceso constituyen el punto de partida del estudio.

En primer lugar, en el año 2008, a partir la evaluación del programa del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes, realizada por el panel de expertos de la DIPRES, que concluyó con la recomendación de “Implementar un sistema de información y seguimiento de los proyectos”, se generó un indicador asociado al Plan de Mejoramiento de la Gestión del Estado (PMG) para monitorear el cierre de proyectos⁹. Este indicador cuenta con un alto nivel de logro¹⁰, sin embargo, no se aplica al universo de proyectos seleccionados anualmente en la convocatoria global, si no que a la porción de proyectos que forman parte de la meta específica de gestión definida anualmente. El seguimiento de este indicador del PMG, es monitoreado desde el año 2013 por el Departamento de Planificación y Presupuesto del nivel central, en un esfuerzo coordinado con las contrapartes Regionales de Planificación.

Otro antecedente al respecto, son las instrucciones entregadas a las SEREMI de las Culturas, las Artes y el Patrimonio que emanan desde el Nivel Central, tales como el Manual para el Control y Supervisión de Proyectos, aprobado mediante Resolución Exenta n°2211 de fecha 17 de noviembre de 2016. El mismo año, a través de Resolución Exenta n°663 del 21 de abril del 2016, se crea la Unidad de Seguimiento de Proyectos (USP), la cual tiene como objeto asesorar a la autoridad de la institución acerca del estado de cumplimiento de proyectos, convenios y transferencias correspondientes al presupuesto del Servicio, además debe proponer acciones de seguimiento eficaz y verificar la ejecución de proyectos para evaluar sus avances según indique el convenio.

⁹ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2018). Indicadores de desempeño. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-14466-24043.html>

¹⁰ Fórmula del indicador de desempeño: $((N^{\circ} \text{ de proyectos FONDART que concretan sus iniciativas artístico-culturales en año } t-1, \text{ que cierran administrativamente entre el año } t-1 \text{ y el año } t / \text{Total de proyectos FONDART que concretan sus iniciativas artístico-culturales en el año } t-1) * 100)$

7. MARCO TEORICO

Para desarrollar un estudio sobre rediseño de procesos de negocio, en primer lugar se deben definir ambos conceptos.

Para esta investigación, un proceso de negocio¹¹ se entenderá según el profesor Bustos (2017), como un “conjunto organizado de actividades interfuncionales que colectivamente crean valor para un cliente”. Para esta definición, se debe considerar que un proceso se realiza cíclicamente como respuesta a un estímulo y tiene un final determinado; que sus actividades consumen recursos y se realizan correctamente al primer intento; y, finalmente, que el cliente no es necesariamente una persona, pudiendo ser otro proceso.

Por su parte, el rediseño de procesos de negocios es una metodología que busca mejorar el grado de competitividad de los procesos de una organización, a través de cambios en la operación y/o control del mismo. Según Harmon (2014), la gestión de procesos de negocio se funda en un pensamiento sistémico, es decir, que el trabajo conjunto de cada uno de los componentes de un sistema resulta en los logros alcanzados, lo cual obliga a hacer énfasis en los vínculos, relaciones y flujos que se desarrollan. Misma base teórica que dio lugar al concepto de cadena de valor desarrollado por Porter (1991), cuyo modelo expresa cómo los procesos de una empresa participan concatenados en la generación de valor para un cliente. Por esto es que Harmon (2014) plantea que es muy común decir que un proceso toma entradas y las transforma en salidas, sin embargo, se debe pensar que ello debe crear valor.

Aunque históricamente, el rediseño de procesos de negocio se ha desarrollado a partir de las investigaciones que empresas del sector privado han impulsado con el objeto de mejorar su ventaja competitiva, provee metodología aplicable a diversos tipos de organizaciones y diversos tipos de procesos, siendo una herramienta posible para contribuir a la modernización del Estado. Al respecto, es evidente que “la idea de un proceso se está volviendo más flexible a medida que las organizaciones intentan abordar nuevas situaciones de negocio” (Harmon, 2014, p.185).

Harmon (2014), indica que la metodología de rediseño de procesos de negocio se puede orientar a distintos tipos de intervención y menciona algunos, que se resumen de la siguiente manera:

- a) Rediseño: es un análisis importante del proceso existente seguido de un esfuerzo de rediseño que debería mejorar significativamente el proceso.
- b) Automatización: esfuerzo independiente del rediseño para automatizar un proceso o actividad específica, el cual puede ser incorporado en un rediseño, generalmente lo realiza el grupo de TI.
- c) Mejora: esfuerzo enfocado dirigido a mejorar de forma incremental un proceso existente.

¹¹ BUSTOS, G. (2017) Apuntes del curso de Modelamiento y Rediseño Organizacional, Magíster en Dirección Pública. Valparaíso: PUCV, 2017.

- d) Administración: no está dirigido a cambiar el proceso, sino la manera en que éste se planifica, organiza, mide y controla, generalmente requiere una estructura de gestión orientada al proceso y capacitación sistemática para quienes lo gestionan.
- e) Subcontratación: subcontratar la ejecución y la gestión de procesos a una organización que se especializa en ello.

Igualmente, la metodología sugiere a los equipos de rediseño de procesos diversas etapas sucesivas para el desarrollo del cambio dentro de una organización: una fase inicial correspondiente a la planificación del proyecto de rediseño, una fase de análisis o definición de problema de proceso, una fase de rediseño donde se realiza el diseño del nuevo proceso, una fase de desarrollo para implementar los cambios y, finalmente, una de transición o entrada en marcha del proyecto. Cabe mencionar, que por la naturaleza de este estudio y las condiciones en que se desarrolla, en esta investigación solo se contempla la fase de análisis y la fase de rediseño.

7.1 Fase de análisis

Esta fase comienza con la indagación sobre la información del proceso de negocio y elaboración de una definición básica, la cual, según Harmon (2014), contempla lo siguiente: el nombre de las actividades del proceso en verbo infinitivo, las entradas que activan el proceso, las salidas que indican que el proceso ha concluido con éxito, los principales subpasos o tareas del proceso, un listado de todos los participantes del proceso y stakeholders o partes interesadas.

Luego, se ha elaborado un diagrama de flujo, el cual “se centra principalmente en el funcionamiento interno de un proceso dado” (Harmon, 2014, p. 196). El modelo utilizado es el Diagrama de actividades¹² (DAct), que forma parte del estándar UML (Lenguaje Modelado Unificado por sus siglas en inglés) y es un híbrido que combina ideas de diversos modelos anteriores, logrando una síntesis apropiada para la representación procedimental de actividades, ya que permite representar su secuenciación y su comportamiento concurrente o condicional (Bustos, 2010). En este contexto, se define actividad, según lo que indica Harmon (2014), sobre la última versión de BPMN 2.0 (Modelo y Notación de Procesos de Negocio por sus siglas en inglés), señalando que es un término genérico para referirse a cualquier subproceso y que siempre es correcto decir que un proceso se compone de un conjunto de actividades. Además, agrega que en un sentido más estrecho, una actividad o tarea atómica se refiere a los procesos más pequeños que se elige modelar en cualquier esfuerzo de análisis dado.

Posteriormente, tiene lugar el análisis del proceso. Al respecto, Harmon (2014), presenta un conjunto de problemas tipificados, agrupados por área de problema, que

¹² Bustos, G. (2010). Modelos para sistemas de información. Una visión integrada: UML, AEM, Statemate y Entidades Dinámicas. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

permite dimensionar los distintos factores que afectan al proceso e identificarlos de manera genérica. Las áreas que agrupan los tipos de problema son los siguientes:

- 1) Problemas de salida
- 2) Problemas de entrada
- 3) Problemas con los controles
- 4) Problemas con los recursos
- 5) Problemas de flujo de proceso
- 6) Problemas de administración cotidianos

Con esta información, se alimentan los modelos incorporados en esta investigación:

En primer lugar, se utilizó el Modelo de Madurez de Procesos de Negocio, BPMM, por sus siglas en inglés, desarrollado por la Object Management Group (OMG, 2008), herramienta que permite evaluar el estado de desarrollo de un proceso de negocio según niveles de madurez. Al respecto, Harmon (2017), indica que los niveles son pasos que describen cómo las organizaciones suelen evolucionar de organizaciones inmaduras a organizaciones maduras, bajo el supuesto de que una organización inmadura no funciona de manera consistente. El BPMM, en su primera versión, define cinco niveles escalares y consecutivos de madurez de los procesos, los cuales se exponen a continuación según traducción de Hitpass (2012):

Nivel 1: Inicial. Donde los procesos de negocio son ejecutados algunas veces de manera inconsistente, con resultados difíciles de predecir.

Nivel 2: Administrado. Donde la administración de los procesos se liga a procedimientos particulares dentro de unidades de trabajo, que aseguran que los procesos pueden ser ejecutados en repetidas ocasiones satisfaciendo los compromisos asumidos por el grupo de trabajo. Sin embargo, unidades de trabajo que ejecutan tareas similares pueden usar diferentes procedimientos.

Nivel 3: Estandarizado. Donde procesos comunes y estándares están sintetizados desde de las mejores prácticas identificadas en los grupos de trabajo y guías de adaptación son provistas para dar soporte a distintas necesidades del negocio. La estandarización de procesos provee de una economía de escala y del principio para aprender desde comunes medidas y experiencias.

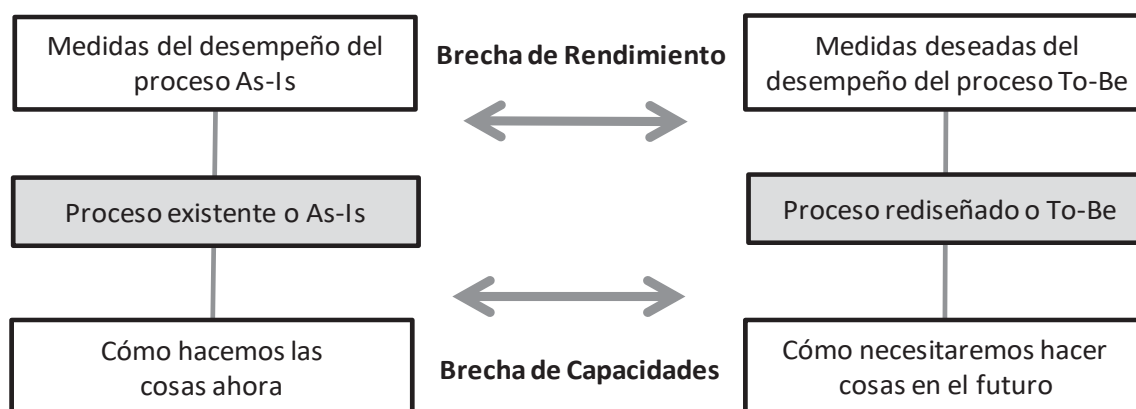
Nivel 4: Predecible. Donde las capacidades de que se dispone por procesos estándares son explotadas y proveen retorno a las unidades de trabajo. El desempeño del proceso es gestionado estadísticamente a través del “work-flow” para comprender y controlar la variación, de modo que las salidas (o productos) de los procesos pudiesen ser predichas desde estados intermedios.

Nivel 5: Innovando: Donde tanto acciones de mejoramiento pro-activas como oportunas buscan innovaciones que pueden acercar las brechas entre las capacidades actuales de la organización y las requeridas para el logro de los objetivos de negocio. (p. 117)

El modelo además incorpora la definición de Áreas de Proceso, las cuales se deben abordar y cumplir para alcanzar un nivel determinado. Para ello, se presentan 30 Áreas de Proceso desde el nivel 2 en adelante, cada una de estas trae asociadas a su vez metas y prácticas institucionales y específicas. De esta manera, se obtiene un diagnóstico y una hoja de ruta hacia un mayor estado de madurez del proceso.

En segundo lugar, se analizó el caso para determinar cuáles son los principales problemas que afectan al proceso. Con este objetivo, Harmon (2014) plantea el Modelo de Brechas, que se funda en la definición de problema como la diferencia entre lo que existe ahora y lo que deseamos. El modelo permite describir esta diferencia en dos cajas enfocadas al rendimiento y capacidad del proceso As-Is o existente y el proceso To-Be o rediseñado, evidenciando la diferencia de rendimiento y capacidad entre un proceso y otro. Para establecer la brecha de rendimiento se describen las medidas de desempeño del proceso; y para la brecha de capacidad se describen las maneras de hacer las cosas y las formas en que debieran realizarse.

Figura n°1: Modelo de Brechas.

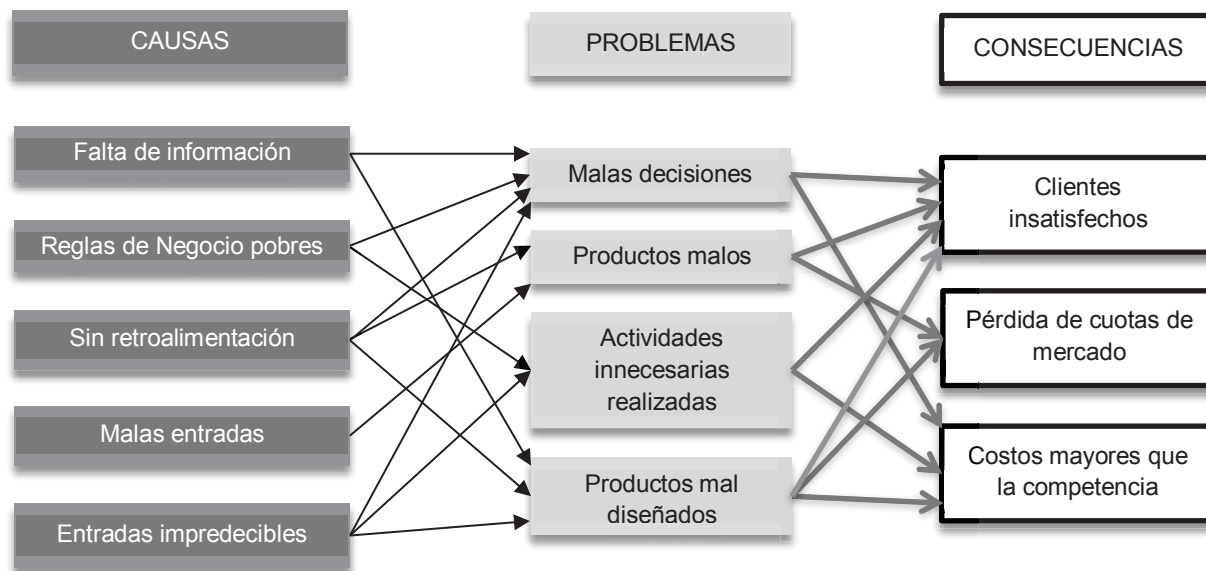


Fuente: Figura utilizada por Harmon (2014) en Business Process Change Guide for Managers and Process Professionals (3a ed). Estados Unidos: Morgan Kaufmann Publishers. p. 191.

Harmon (2014) igualmente, plantea que se debe distinguir entre los problemas del proceso, sus causas y consecuencias, cuya clasificación se puede facilitar con el Modelo de Relaciones Causales. El modelo ubica en la columna del centro los problemas que afectan al proceso; en la columna de la izquierda, las causas que se deben abordar para solucionar los problemas; y en la columna de la derecha, las consecuencias de los problemas detectados.

Cabe señalar que las consecuencias del Modelo de Relaciones Causales deben ser cuantificables y constatables, al igual que la Brecha de Rendimiento del Modelo de Brechas. De esta manera, ambos modelos se complementan, siendo posible medir la criticidad de cada consecuencia con las medidas de rendimiento del Modelo de Brechas, comparar y priorizar los esfuerzos de rediseño en aquella que resulte mayormente crítica.

Figura n°2: Modelo de Relaciones Causales.



Fuente: Figura utilizada por Harmon (2014) para ejemplificar el modelo de relaciones causales en Business Process Change Guide for Managers and Process Professionals (3a ed). Estados Unidos: Morgan Kaufmann Publishers. p. 192.

Por otra parte, se ha analizado el sistema de información para el control del proceso. Al respecto, según la estructura básica de un proceso operacional definida por Acevedo (1990), la cual se compone de varios niveles. Para el caso es importante mencionar los siguientes:

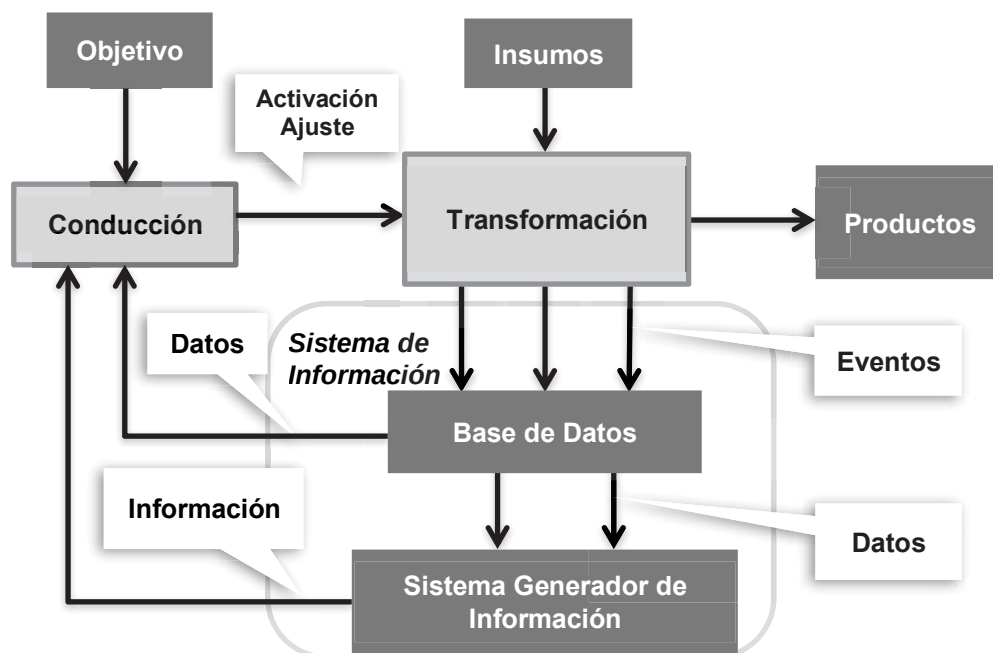
- 1) Nivel Estratégico: Nivel organizacional que fija los dominios de actividad en la cual la organización desea involucrarse a futuro, establece los objetivos y planes estratégicos globales.
- 2) Nivel Gestión: Nivel que, al interior de la organización, debe responder operativamente, es decir, en términos de resultados concretos, a los fines y políticas organizacionales establecidas como objetivos globales en el Nivel Estratégico.
- 3) Sub-nivel Gestión Global: Nivel que lleva a cabo las tareas de regulación y control para asegurar el cumplimiento de los objetivos globales, controla los Procesos Operacionales y satisface informacionalmente el Nivel Estratégico.
- 4) Procesos operacionales: red de procesos que se puede desagregar recursivamente en otra red de procesos que representa el nivel inmediatamente inferior y así sucesivamente hasta el nivel de proceso primario. Del mismo modo, las redes de proceso se pueden integrar para representar un nivel superior.

Con respecto a los procesos operacionales, Acevedo (1990), indica que cualquier intento de comprensión de éstos requiere del reconocimiento relacional de

los tres nodos que lo conforman: conducción, transformación y sistema de información. A continuación, los elementos relevantes para esta investigación:

- a) Conducción: materializa las tareas de gestión, es decir, la finalización y todos los mecanismos de control y regulación que permiten el funcionamiento y la constante adaptación de los procesos.
- b) Sistemas de información: apoya la tarea decisoria de la conducción del proceso a través de los mecanismos de activación y ajuste
- c) Sistema generador de información: se entiende como una función que transforma datos en información
- d) Información: instancia que, en tanto agente de disminución de incertidumbre, afecta el comportamiento de quien la recibe
- e) Transformación: conversión de tipo insumo-producto
- f) Datos: registro de los eventos
- g) Base de datos: está definida por los términos y constricciones del esquema de modelado de datos
- h) Eventos: sucesos que ocurren en las transformaciones
- i) Activación: corresponde al establecimiento de sub-objetivos asignados a partir de objetivos globales
- j) Ajuste: modificaciones

Figura n°3: Modelo de control según la estructura básica de un proceso operacional.



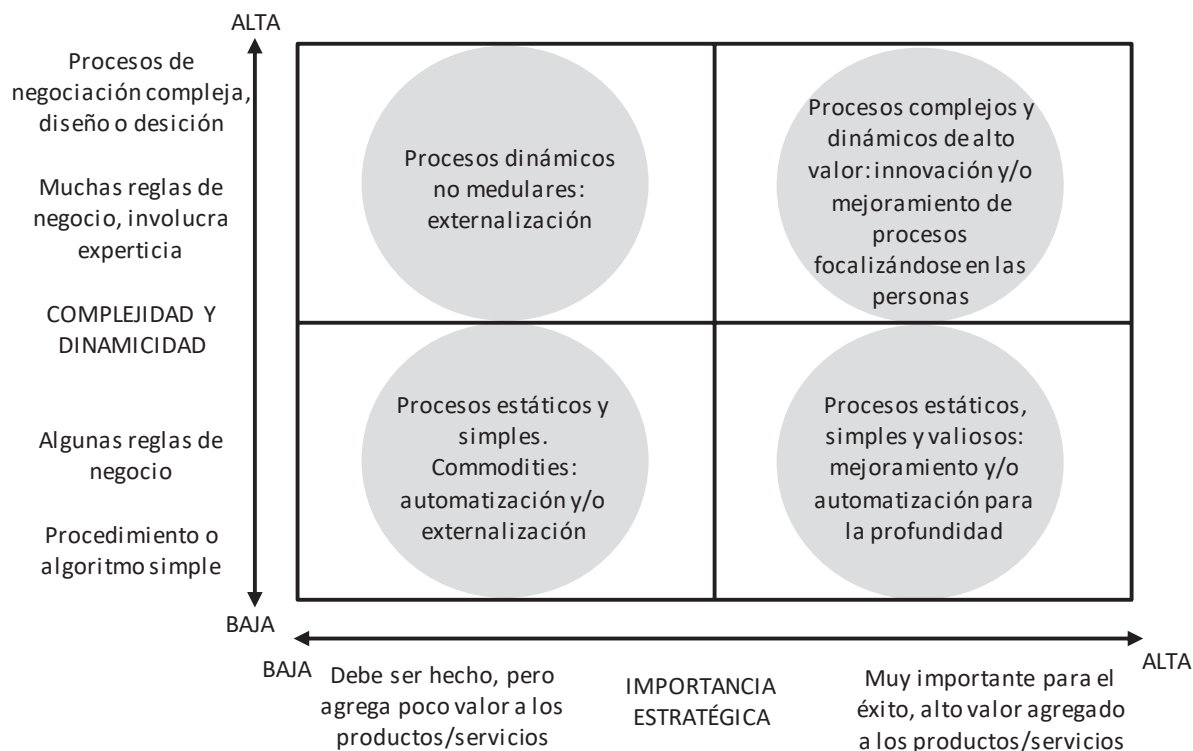
Fuente: Figura utilizada por Acevedo (1990), en El análisis estructural de sistemas y el desarrollo de proyectos informáticos. Valparaíso: Ecogestión Editorial.

El modelo ofrece tres etapas de análisis: modo descriptivo, que establece los roles dentro del modelo; modo diagnóstico, que identifica la suficiencia y calidad de los roles y sus relaciones; y modo rediseño, donde se proponen mejoras¹³.

7.2 Fase de rediseño

Según lo mencionado anteriormente sobre la perspectiva sistémica, la gestión de procesos de negocio debe considerar que una organización puede tener más de una necesidad de cambio de sus cadenas de valor, sus procesos y/o subprocesos. Por esta razón, es que en esta fase se analizan algunas variables para priorizar estos esfuerzos. Al respecto, Harmon (2014), sugiere una matriz de análisis que cruza en el eje vertical la complejidad y dinámica del proceso, y en el eje horizontal la relevancia estratégica del proceso. A partir de este modelo, se puede determinar la orientación general que se debe dar al cambio de proceso según el contexto organizacional en que se suscribe. A continuación se presenta el modelo en la traducción de Bustos (2017):

Figura n° 4: Matriz de análisis de complejidad y dinamismo y relevancia estratégica del proceso de negocio.



Fuente: Figura utilizada por Harmon (2014), en Business Process Change Guide for Managers and Process Professionals (3a ed). Estados Unidos: Morgan Kaufmann Publishers. p. 163.

¹³ Bustos, G. (2010). Modelos para sistemas de información. Una visión integrada: UML, AEM, StateMate y Entidades Dinámicas. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

En esta fase igualmente se deben plantear las Directrices de Innovación, definidas como orientaciones que buscan el alineamiento de los objetivos del proceso con la estrategia organizacional, lo que se funda básicamente en el siguiente supuesto planteado por Harmon (2014):

El supuesto es que la estrategia de la organización triunfa sobre la estrategia de la cadena de valor y que la estrategia de la cadena de valor se anticipa a la estrategia de proceso. Las estrategias de proceso deben cambiarse para garantizar que realmente implementan estrategias organizacionales y de cadena de valor. (p.201)

Por esta razón, las Directrices de Innovación deben impulsar el rediseño y las mejoras en la misma dirección de la estrategia de la organización. Con base en ello y en los hallazgos identificados en la fase de análisis, la metodología de rediseño propone varias herramientas para crear el proceso To-be.

Una herramienta a utilizar son los patrones de rediseño. Estos son enfoques para definir el propósito general del rediseño que han sido desarrollados con una base empírica. Se han establecidos patrones básicos y especializados.

Otra herramienta son los Habilitadores para el Cambio. Estos son factores que proporcionan o permiten mantener los recursos necesarios para el proceso rediseñado. Los habilitadores se dividen en seis categorías¹⁴:

- a) Patrones de modelos: solución reutilizable generalizada para problemas recurrentes en los modelos de rediseño
- b) Diseño de flujo de trabajo: es el diseño definido para el proceso a partir del estímulo, incluyendo la secuencia de pasos, decisiones y pases internacionales, asegurando un flujo eficiente del trabajo
- c) Motivación y medidas: sistema explícito o implícito de medida y evaluación de los procesos y las personas
- d) Recursos humanos: considera las competencias del equipo de trabajo y la estructura funcional de la organización
- e) Políticas y reglas: guían, simplifican o restringen el proceso de negocio
- f) Tecnologías de información - TI: se aplica con diversos fines y permite aumentar la productividad y la competitividad de los procesos de negocio

La metodología señala que cada uno de ellos se puede aplicar a las actividades o subprocesos del proceso, generando una matriz de habilitadores por actividad con marcas de trazabilidad entre el proceso As-Is y el proceso To-Be.

Posterior a la definición del rediseño e identificación de los cambios, se debe especificar quién será responsable de cada actividad y subproceso, e igualmente, establecer medidas en cada caso. Las decisiones del rediseño deberían, en última

¹⁴ BUSTOS, G. (2017) Apuntes del curso de Modelamiento y Rediseño Organizacional, Magíster en Dirección Pública. Valparaíso: PUCV, 2017.

instancia, dar lugar a un nuevo proceso que esté documentado en un diagrama del proceso To-Be, con su respectiva descripción básica de proceso.

Finalmente, se incluye en esta fase, el sistema de información para el control del proceso según la estructura básica de un proceso operacional, la cual fue mencionada en la etapa de difusión, pero esta vez se incluye en modo Rediseño. Es decir, que incorpora las mejoras y soluciones a los requerimientos del proceso nuevo.

8. DESARROLLO DEL ESTUDIO

8.1 Definición básica del proceso

Para lograr una definición básica del proceso estudiado, se identifican las siguientes características:

- a) **Nombre del proceso:** Asignación del FONDART Regional de la Región de Valparaíso
- b) **Objetivo:** A través del FONDART Regional, financiar total o parcialmente proyectos de fomento al arte, la cultura y el patrimonio en el ámbito regional, que se ejecuten completa o parcialmente dentro de la región de Valparaíso según las bases concursales de cada línea de financiamiento.
- c) **Cliente (usuario del proceso):** Personas que postulan al financiamiento total o parcial de los fondos de cultura con un proyecto relativo a la cultura, el arte y el patrimonio con actividades planificadas en la región de Valparaíso.
- d) **Estímulo:** Definir el monto global del FONDART que será asignado a la Región
- e) **Salida:** Proyecto FONDART Regional financiado y ejecutado que obtiene el certificado de Ejecución Total.
- f) **Funciones¹⁵:**
 - Autoridad competente (Director Regional de Valparaíso)
 - Departamento de Fondos Concursables (Depto. Fondos)
 - Departamento de Administración y Finanzas (Depto. Admin.)
 - Departamento de Jurídica
 - Secretaría Ejecutiva
 - Secretarías Ejecutivas de cada uno de los Fondos de Cultura
 - Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)
 - Consejo Regional de la Cultura y las Artes (CRCA)
 - Evaluador de proyectos

¹⁵ Las funciones aquí descritas son las definidas con anterioridad a la entrada en vigencia de la Ley N°21.045 y corresponden a la última convocatoria del concurso ejecutada.

- Jurado
- Plataforma de Postulación
- Plataforma de Evaluación
- Plataforma de Respuesta a consultas (central telefónica, portal web y correo electrónico)
- Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE)
- Oficina de Partes (OP)
- Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias (OIRS)
- Call center
- Usuario (sea postulante o responsable de proyecto)

g) Listado de Actividades:

- Definir el monto global del Fondo asignado a la Región
- Asignar montos a cada una de las líneas de financiamiento
- Publicar bases del concurso
- Enviar proyecto postulado al concurso
- Realizar jornadas informativas
- Responder consultas
- Cerrar plazo de consultas y de postulación
- Revisar la admisibilidad de proyectos
- Enviar carpetas de proyectos admisibles a evaluadores
- Realizar evaluación de proyectos
- (Si corresponde) Realizar evaluación de jurado
- Cargar evaluaciones en el portal
- Asignar fondos y publicar resultados del concurso
- Recibir proyectos de todas las convocatorias de Fondos Concursables de Cultura cuya dirección del Responsable de Proyecto corresponde a la región
- Convocar a firmar convenio
- Firmar convenio con ganadores del FONDART
- (Si corresponde) Abrir lista de espera
- Chequear y descartar incompatibilidad del Responsable del proyecto para recibir fondos públicos
- Entregar los fondos asignados
- (Si corresponde) Modificar el convenio
- Ejecutar el proyecto
- Realizar fiscalización en terreno de las actividades del proyecto y generar acta
- Evaluar informe de ejecución de actividades y de presupuesto
- (Si no se aprueba el informe) Subsanan errores u omisiones en informes
- Otorgar cierre administrativo al proyecto
- (Proyecto conforme) Autorizar la devolución de la garantía
- (Si no tiene conformidad) Remitir carpeta del proyecto para demandar la restitución de los fondos

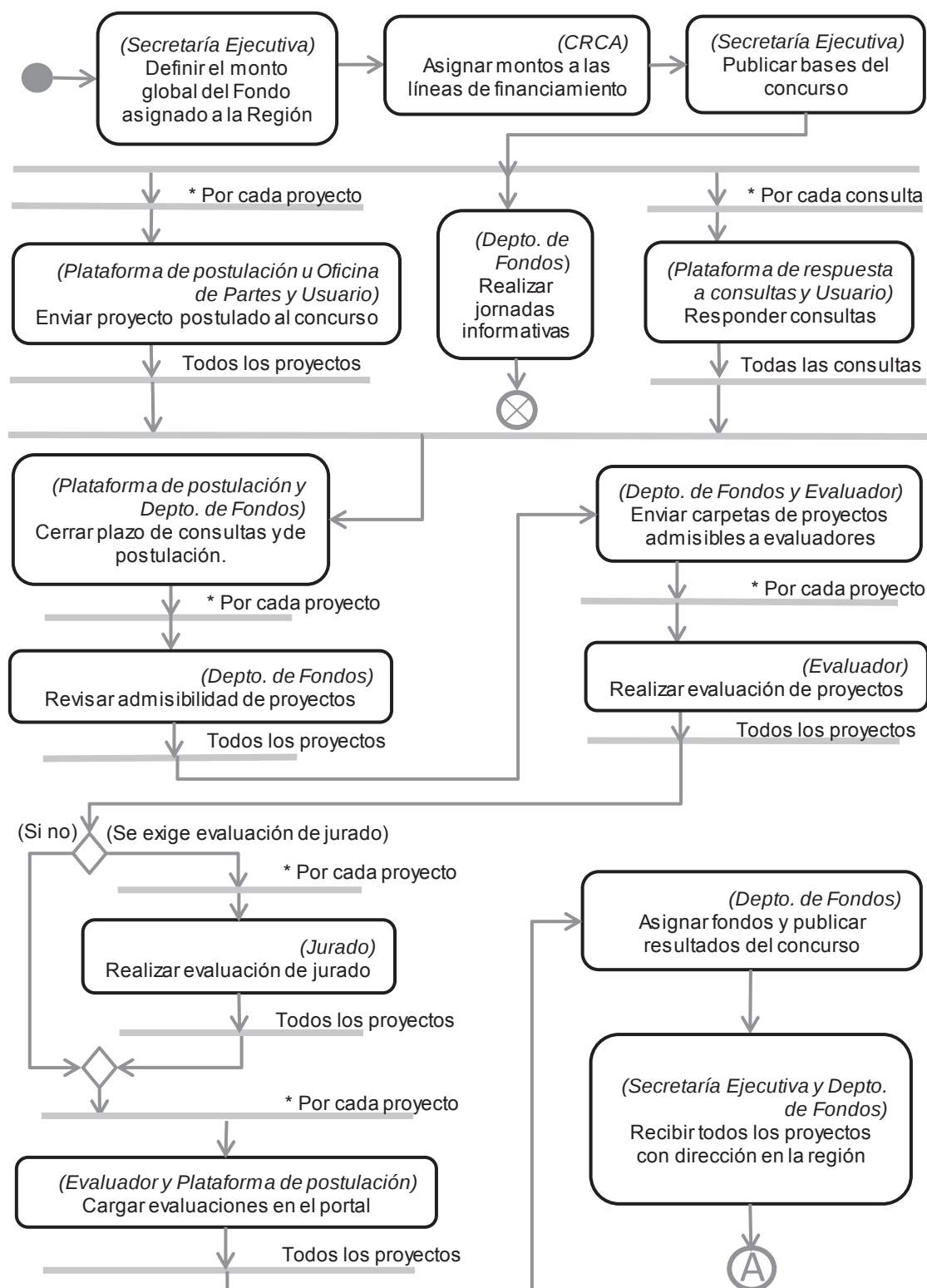
8.2 Modelamiento del proceso

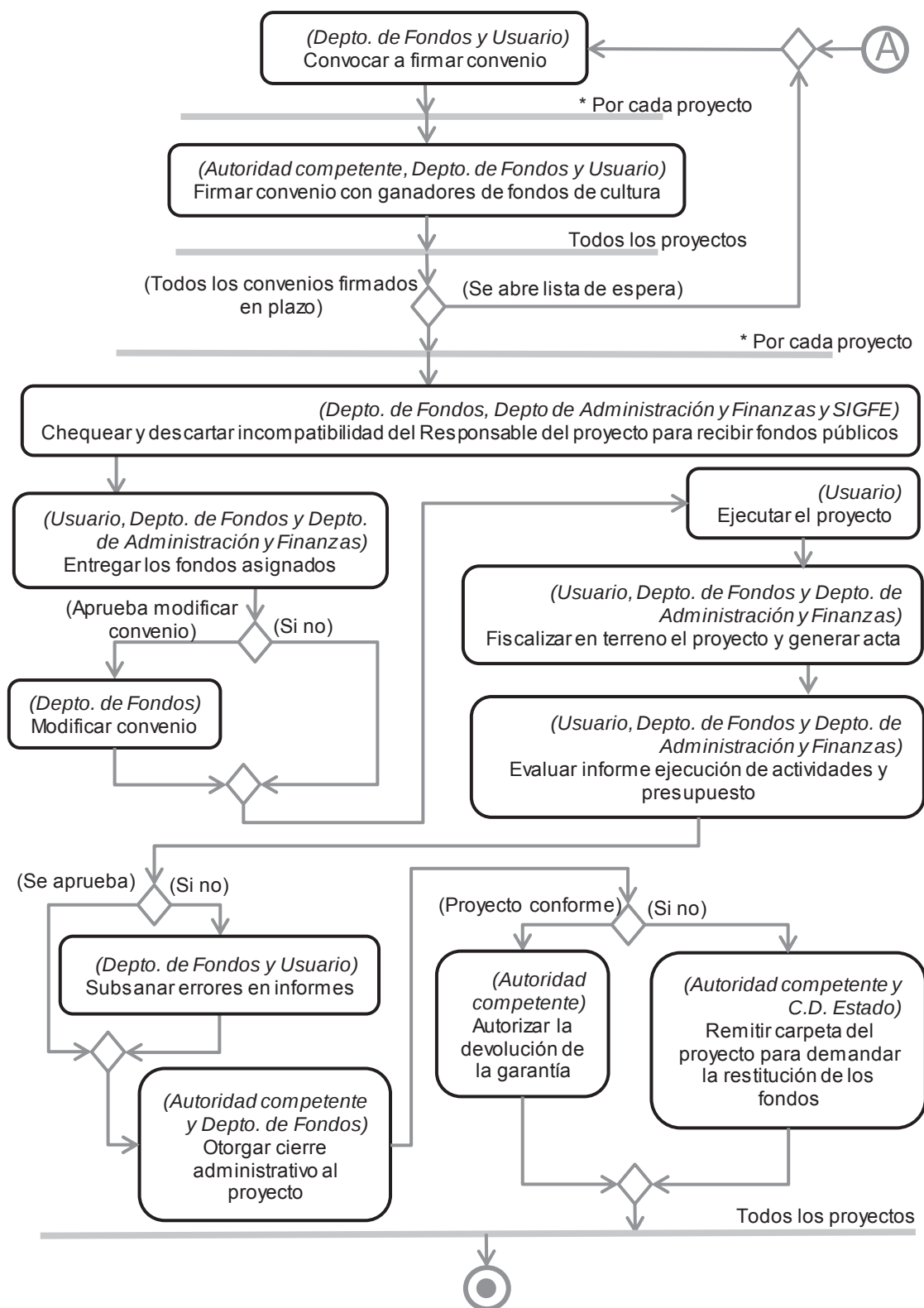
El presente apartado describe el proceso de gestión del FONDART Regional en la Región de Valparaíso. Para ello, se presenta un diagrama de flujo, que permite observar el ordenamiento temporal de las actividades y quienes participan en cada una de ellas. Cabe señalar, que se ha abordado el proceso tal como se ha ejecutado hasta la convocatoria 2018, cuando aún se encontraba administrado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), antigua institucionalidad cultural.

Para conocer más en detalle cada una de las actividades del proceso, se ha adjuntado en el anexo 1 la documentación de actividades, donde se señala respecto de cada actividad: nombre, salida principal, forma en que se mide, pasos que la constituyen desde un nivel más atómico, responsables y, finalmente, potestades decisionales y/o reglas comprometidas.

En la página siguiente, se presenta el mencionado diagrama de flujo, dividido en 2 subprocesos, para facilitar la lectura.

Figura N°5: Diagrama de actividades del proceso analizado.





Fuente: Elaboración propia, con las notaciones del Diagrama de Actividades presentado por Bustos, G. (2010), en Modelos para sistemas de información. Una visión integrada: UML, AEM, Statemate y Entidades Dinámicas. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso. PUCV.

8.3 Análisis de datos cualitativos

El análisis de los datos recabados en las entrevistas semiestructuradas, se realizó con el fin de comprender los principales problemas que afectan al proceso desde la experiencia de coordinadores institucionales y clientes del FONDART Regional, y levantar información relevante al respecto. Con ello, se alimentaron los modelos de análisis que se exponen más adelante. Los participantes de las entrevistas son personas relacionadas directamente con la operación y control del proceso, representantes del nivel estratégico, nivel gestión y externos a la organización.

Primeramente, se generó una matriz de análisis de contenido que permitiera relacionar el contenido de las distintas perspectivas en torno a ejes comunes, la cual ha sido incorporada en los anexos. Si bien las preguntas de las entrevistas estaban organizadas en pilares temáticos, la codificación y categorización de la matriz fue elaborada con posterioridad a la realización de las entrevistas a partir de la información analizada. Se obtuvo la siguiente categorización:

Tabla n°2: Códigos y categorías de la matriz de análisis de contenido

Código	Categoría
Diseño	Diseño del Concurso Transparencia del Concurso
Postulación	Plataforma de Postulación
Ejecución	Asignación de Recursos
Seguimiento	Rendición Supervisión Evidencias
Relaciones Institucionales	Canales de Comunicación Capacitaciones
Evaluación General	Problemas Causas Problemáticas

Fuente: Elaboración propia, a partir de lo mencionado en las entrevistas realizadas en la investigación.

Los códigos se generaron a partir de las diversas etapas o subprocesos del proceso analizado, y se presenta ordenado sucesivamente según lo describen en la institución. Por su parte, las categorías se basan en dimensiones relevantes de cada etapa. En este caso la relevancia está dada por su influencia en el éxito del proceso, dado por la capacidad de generar las salidas esperadas y el valor.

En este punto, se procedió a contrastar los principales hallazgos encontrados con problemas de proceso tipificados por Harmon (2014), que son los siguientes:

- 1) Problemas de salida
- 2) Problemas de entrada
- 3) Problemas con los controles
- 4) Problemas con los recursos
- 5) Problemas de flujo de proceso
- 6) Problemas de administración cotidianos

Cada género contiene una serie de tipos de problemas específicos. Es importante señalar que los problemas tipificados por el autor con respecto a los empleados del proceso, se aplican en esta investigación a los gestores y también a los clientes del proceso, considerando que estos últimos les corresponde una participación activa, en tanto son responsables por las labores comprometidas en convenio y deben responder por los recursos asignados.

A continuación, los principales problemas de proceso encontrados a partir del análisis de contenido de las entrevistas semiestructuradas se asocian a uno o más Tipos de Problema de proceso con el fin despejar en términos genéricos los problemas encontrados y orientar más tarde el rediseño:

8.3.1 Código: Diseño

a) Categoría: Diseño del Concurso

Sobre el diseño del concurso, en términos generales, los entrevistados indican que han podido percibir como este ha tenido modificaciones y mejoras a lo largo de los años que lleva el concurso y consta que para ello se han desarrollado algunos estudios. Es muy relevante para la valoración del proceso que los clientes hayan podido percibir directamente en el transcurso de los años, las mejoras desarrolladas, pese que consta que ello se ha hecho sin un estudio de percepción y/o satisfacción de los clientes.

Por otro lado, en términos más específicos, los postulantes dicen no tener claro qué se espera de su proyecto y en qué se basarán los evaluadores para calificar su postulación.

Tipo de problemas: Los empleados individuales que trabajan en el proceso dentro del alcance ignoran una o más políticas específicas o reglas de negocios.

Para este caso, los empleados individuales son los postulantes. Luego, las políticas son definiciones mayormente estratégicas que debieran orientar a los postulantes respecto de qué se espera financiar. El desconocimiento puede tener su raíz en que las políticas culturales nacionales, regionales o sectoriales desarrolladas no han sido difundidas, no son claras y/o no entregan suficientes directrices de la organización respecto del concurso. Por último, también se puede considerar que los postulantes no hayan leído las bases de postulación para postular, aunque este expresado que es su deber hacerlo.

b) Categoría: Transparencia del Concurso

Por otra parte, todos los entrevistados destacan la transparencia del concurso, concepto fundamental para la validación de un concurso público y profundamente ligado al principio de probidad administrativa. Sin perjuicio de ello, se declara que dentro de las SEREMIs, los gestores del proceso pueden dar distinto tratamiento a una misma situación, involucrando a los clientes y los procesos administrativos, en tanto cada unidad jurídica regional puede interpretar el reglamento. Fenómeno que no se encuentra controlado y que pone en riesgo la transparencia del concurso.

Tipo de problemas: Existen medidas inadecuadas o no hay medidas para la calidad, cantidad u oportunidad de los resultados del subproceso.

En este caso la falta de control y estándares provoca una diferencia de calidad, percibida por los clientes y reconocida por la institución, entre el proceso que pueda estar desarrollando una región respecto de otra y el tratamiento que pueda recibir un caso respecto de otro.

Hay que agregar respecto de los controles dispuestos durante el proceso, que los representantes de la coordinación nacional y regional del FONDART Regional, describen los diversos vistos del procedimiento como “correctos” y donde “uno ayuda al otro”, comentando también que una mejora al respecto podría ser evitar la tramitación en papel, mas no eliminar los controles existentes.

Tipo de problemas: Algunas actividades manuales podrían realizarse más eficientemente por una aplicación de software.

8.3.2 Código: Postulación

a) Categoría: Plataforma de Postulación

La plataforma de postulación es una de las fortalezas identificadas, evaluada muy positivamente por los clientes del proceso. Más allá de los juicios personales emitidos, consta que la herramienta ha permitido a los clientes percibir directamente los cambios implementados y mencionar atributos relacionados con la eficiencia, como lo expresa el cliente E3 entrevistado en el siguiente comentario:

“Lo otro bueno es que ahora, cada artista tiene su perfil, crea su perfil. (...) un perfil permanente que puedes ir actualizando y eso te permite postular a diferentes proyectos sin tener que reescribir todo eso.”

No obstante, un gestor del proceso afirma que las facilidades y beneficios que entrega al proceso la plataforma de postulación al concurso, no está disponible en otras etapas del proceso, afectando las etapas posteriores.

Tipo de problemas: El proceso no puede escalarse rápidamente cuando se requiere un mayor número de salidas.

A saber, la plataforma permite por ejemplo, postular a distancia, incluso desde el extranjero, cargar documentos en línea, verificar que se ha pasado cada una de las etapas, sin embargo, al llegar a la firma de convenio, se pasa a gestionar en papel, por lo que se depende del correo certificado.

8.3.3 Código: Ejecución

a) Categoría: Asignación de Recursos

Las mayores debilidades del proceso son identificadas por los entrevistados al referirse a las etapas posteriores a la publicación de los resultados del concurso. Por ejemplo, se reconoce que en ocasiones se retrasa la firma del convenio y/o la transferencia de recursos a los seleccionados, generando diversos problemas para operadores del proceso y clientes.

Tipo de problemas: Alguna o todas las salidas necesarias no se producen cuando es necesario.

Las salidas inoportunas en este caso, son la firma de convenio o la autorización para el pago de recursos. En los relatos de los entrevistados, estos retrasos aparecen asociados a: seleccionados que tienen rendiciones pendientes o informes de rendición no revisados o no aprobados de proyectos anteriores, el saneamiento de deudas fiscales de los clientes, la demora de los seleccionados en recabar la documentación solicitada para firmar convenio y/o recibir recursos y, por último, los desfases entre el cronograma de ejecución de los proyectos y la fecha en que la SEREMI recibe los recursos para poder asignarlos¹⁶.

8.3.4 Código: Seguimiento

En relación al seguimiento, todos los entrevistados se refirieron a las debilidades de esta etapa. El entrevistado E1, representante de la coordinación nacional del proceso señaló lo siguiente:

“Y el proceso no es solamente recibirlo y ver quien cae en seleccionados, si no que después hay que hacer un seguimiento y cierre de los proyectos, que es ahí donde se cae un poco el sistema.”

Por su parte, el cliente del proceso entrevistado E5, indicó que:

“El consejo siempre demora mucho en la entrega de la rendición final, en este certificado que dice “ok”, rendiste todo, estamos en cero, no me debes nada y no te debo nada. O sea, años. Tengo personas que ejecutaron proyectos el 2010, el 2012 y todavía no cierran la rendición de su proyecto, porque no existe esta fiscalización de, ya cerremos este capítulo y se archiva. Como que todavía podría llegar alguien a pedir un papel de rendición, no sé, si fueron cuatro conciertos, fotos del último concierto del 2013. ¿Cómo ahora busco esos medios de prueba? Y claro si me lo hubieran pedido el mismo año o un año después, está “fresquito”, me acuerdo donde lo tengo, o las busco en redes sociales fotos de eso, si yo no hice. Pero nada más. Esa es como una falencia importante. Eso sería una debilidad.”

¹⁶ Sobre este punto, se da cuenta del reciente cambio en las bases de postulación de la convocatoria 2019 en curso, donde se indica que los proyectos deben ejecutarse a partir de marzo del 2019, mes en que se reciben los fondos del año presupuestario 2019.

a) Categoría: Rendición

Específicamente, la rendición de los proyectos es una actividad percibida por los clientes como “súper rigurosa” y burocrática por solicitar todos los antecedentes firmados y en papel.

Tipo de problemas: Algunas actividades manuales podrían realizarse más eficientemente por una aplicación de software.

Por otra parte, desde la coordinación del proceso se indica que hay reglas del uso de los fondos y aspectos de la rendición que para los clientes son “*un dolor de cabeza*”, dando cuenta de que existen brechas para que los responsables de proyectos respondan óptimamente con sus deberes. De hecho, algunas SEREMIs han tenido la iniciativa particular de realizar capacitaciones sobre rendición para los responsables de proyecto sistemáticamente y varias veces al año.

Tipo de problemas: Los empleados necesitan capacitación.

Tipo de problemas: Los empleados carecen de las habilidades necesarias para realizar el trabajo requerido para llevar a cabo el proceso en su alcance.

Tipo de problemas: Los requisitos de contabilidad imponen cargas pesadas en el proceso en alcance.

Los dos primeros tipos de problemas no son excluyentes y reflejan la profundidad del problema, al estar vinculado a las características de los clientes del proceso. En cambio el último problema identificado, se refiere a las características del ámbito que se lleva a cabo en el subproceso de rendir los fondos. Se hace el alcance de que la carga que significan para los clientes las tareas contables, no necesariamente indica eliminarlas, pues también puede indicar que es requerido un mayor apoyo para llevar a cabo estas tareas.

b) Categoría: Supervisión

Se observa que los entrevistados manejan distinta información al respecto. Mientras unos afirman que no existen actividades de supervisión en terreno, otros aseguran que sí. Por su parte, el representante de la coordinación nacional del proceso no se refiere a la supervisión en terreno particularmente, pero sí al desempeño logrado por las SEREMIs en el seguimiento del proceso, señalando que la cantidad de personal encargado de Fondos en las SEREMI “*no da abasto*” para atender la demanda de proyectos que recibe y concluyendo que “*todas las regiones están un poco en esa situación con su propia realidad.*” Dado este contexto, resulta consistente concluir que existe inconstancia en la implementación de la supervisión en terreno.

Tipo de problemas: El proceso en el alcance es insuficiente. Recursos Humanos no puede encontrar o contratar suficientes empleados para dotar de personal adecuado el proceso en su alcance.

Tipo de problemas: Existen medidas inadecuadas o no hay medidas para la calidad, cantidad u oportunidad de los resultados del subproceso.

Hay que agregar lo expuesto por el representante de la coordinación regional de Fondos Concursables de la región Metropolitana, E2, quien se refiere a mejoras alcanzadas en la etapa de seguimiento de proyectos, indicando que han logrado

obtener apoyo de personal del nivel central para llevar a cabo las labores de firma de convenio de los proyectos seleccionados de Fondos de Cultura, permitiéndoles a los supervisores de proyecto continuar con sus labores. En sus palabras:

“Esa mejora que hemos tenido con el nivel central, nos ha ayudado considerablemente en no descuidar la supervisión de los otros proyectos que se vienen arrastrando de los años anteriores.”

Sin perjuicio de la evaluación positiva de esta iniciativa, se observa que la medida obedece más bien a las particularidades del caso que a una evaluación global del problema desde la mirada de procesos. A saber, la SEREMI metropolitana es la Región con mayor demanda de proyectos del país, concentra un 48% de los recursos disponibles a nivel nacional para los Fondos de Cultura¹⁷ y sus dependencias se ubican en el mismo edificio en que opera el nivel central, condiciones únicas respecto de las demás regiones.

c) Categoría: Evidencias

En relación al material de verificación solicitado por la institución para acreditar los informes de rendición, nuevamente todos los entrevistados declararon que les fue requerido documentos y/o requisitos distintos, incluso un cliente agrega al respecto: *“después lo vas negociando con tu contraparte técnica del Consejo”*, dando cuenta de la falta de estándares en esta área.

Tipo de problemas: Los empleados individuales que trabajan en el proceso dentro del alcance ignoran una o más políticas específicas o reglas de negocios.

Tipo de problemas: Los manuales u otra documentación no ofrecen una guía completa o adecuada.

Tipo de problemas: La conducción del proceso bajo análisis dispone de datos que reflejan lo realizado, pero no de datos útiles para estimar el trabajo, planificar, calendarizar, etc.¹⁸

El primer problema dice relación con la falta de control, particularmente, porque los gestores responsables por la documentación requerida desconocen que es lo que debe ser requerido, igualmente lo desconocen los usuarios, sin embargo, en la relación de poder entre las partes, la institución determina qué será aceptado, dentro del marco jurídico permitido. El segundo tipo de problema, también es un inconveniente de control y dice relación con la insuficiencia del Manual de Seguimiento con que cuentan las regiones para operar el subproceso de seguimiento. Por último, el tercer problema resulta del hecho de que la evidencia solicitada sea diferente, pues da cuenta de la baja comparabilidad de los datos y los problemas que ello reporta al control y capacidad de planificación del proceso.

¹⁷ Observatorio de Políticas Culturales. (2018). Informe Resultados Fondos de Cultura CNCA. Santiago de Chile.

¹⁸ Fuente: Adaptado por Bustos G. (2017) de Business Process Change: A guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. 2da Ed. Burlington: Morgan Kaufmann, 2007 para el curso de Modelamiento y Rediseño Organizacional. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2017.

8.3.5 Código: Relación Institucional

a) Categoría: Canales de Comunicación

Sobre las vías de comunicación institucional disponibles para los clientes del proceso, se observa que la tendencia es vía presencial en las sedes regionales, mencionando que existe igualmente disponibilidad de correo electrónico y teléfono. Los coordinadores exponen que esta actividad demanda un gran volumen de trabajo, por lo que algunas SEREMIs han buscado regular los horarios de entrega de documentos o generar algún tipo de sistema coordinado para la atención de público.

Tipo de problemas: Las activaciones se realizan manualmente, lo que podría ser realizado de manera más eficiente por una aplicación de software.

Se ha asociado a este fenómeno que se presenta una subutilización de las herramientas tecnológicas, como correo electrónico, para la comunicación institucional, ya que existe, pero no es la preferencia. Al respecto, el hecho de que la gran mayoría de las postulaciones al concurso sean vía digital y en línea, permite inferir que el fenómeno no se basa en una baja relación de los clientes con las herramientas de TI. Probablemente, entonces, dice mayor relación con la efectividad del correo electrónico y teléfono para los fines de los clientes.

b) Categoría: Capacitación

Como se mencionó anteriormente, se realizan capacitaciones para apoyar la postulación y rendición de proyectos. Sin embargo, los usuarios exponen que la primera es solo de soporte de la plataforma de postulación y no aborda contenido acerca de la formulación de proyectos; y la segunda mencionada, son iniciativas particulares y aisladas, pues no existe una política institucional manifiesta con estos fines.

Tipo de problemas: La capacitación proporcionada es inadecuada u ofrecida en los momentos equivocados.

8.3.6 Código: Evaluación General

a) Categoría: Problemas

Los problemas hasta aquí detectados, afectan finalmente en que se demora el cierre de proyectos, lo que perjudica directamente a los clientes.

Tipo de problemas: Algunas o todas las salidas necesarias no se producen cuando es necesario.

Tipo de problemas: El proceso no produce el número de salidas requeridas.

El cierre de proyectos es la salida final del proceso, el primer tipo de problema identificado dice relación con la oportunidad de la salida y el segundo con la cantidad de salidas. Al respecto, se debe recordar que los datos del cierre de proyectos del proceso indican que las salidas se producen hasta 5 años después de terminado el proyecto, expresando el problema de oportunidad; además, los datos reflejan que cada año se acumula desde un 21% de proyectos sin cierre, reflejando un problema con la cantidad que los equipos pueden abordar en cada instancia del proceso.

b) Categoría: Causas

Los problemas mencionados fueron asociados a distintas causas por los entrevistados. Para los representantes de la coordinación del proceso, los inconvenientes mencionados tienen su raíz en las modificaciones que hacen los clientes a su proyecto y, también, en la tardanza en la entrega de informes de rendición. E2, coordinador regional del proceso explica lo siguiente:

“Ahí hemos tenido bastante problema, en las rendiciones. Los artistas son complejos en entender la dinámica de una rendición de cuentas, porque son artistas. Y aparte que los proyectos culturales y artísticos, como bien lo dice la palabra artístico, tú presentas un proyecto “x”, pero en la práctica como es artístico van sucediendo cosas que van cambiando el proyecto.”

Tipo de problemas: Algunas o todas las entradas necesarias no llegan cuando son necesarias.

Este problema, planteado por la coordinación del proceso, es concordante con lo mencionado por los clientes del proceso, quienes expresan las dificultades que tienen para cumplir en tiempo y forma con los informes de rendición solicitados, exponiendo que existe desconocimiento sobre el procedimiento de rendición y que además no habría un procedimiento estándar. A continuación, se presentan dos declaraciones de clientes al respecto.

E3 declara:

“Son súper rigurosos que cada peso esté debidamente rendido y eso me parece que está súper bien, el problema es otro, que uno no sabe cómo hacerlo y no se hacen cargo de eso.”

Tipo de problemas: Los requisitos de contabilidad imponen cargas pesadas en el proceso en alcance.

Tipo de problemas: Los empleados carecen de las habilidades necesarias para realizar el trabajo requerido para llevar a cabo el proceso en su alcance.

E4 declara:

“Lo que pasa es que el consejo en varias ocasiones ha tomado decisiones fuera de plazo. Por ejemplo, ahora vamos a empezar a pedir que firmen las boletas. Eso no está en las bases. (E4)”

Tipo de problemas: Los empleados individuales que trabajan en el proceso dentro del alcance ignoran una o más políticas específicas o reglas de negocios.

Del mismo modo, los entrevistados mencionaron otras causas problemáticas al respecto, tales como la falta de personal para atender la demanda de proyectos existente y la acumulación de proyectos de años anteriores.

Tipo de problemas: El proceso en el alcance es insuficiente. La unidad de Recursos Humanos no puede encontrar o contratar suficientes empleados para dotar de personal adecuado el proceso en su alcance.

Tipo de problemas: Los empleados carecen del tiempo, espacio o herramientas requeridas para el desempeño de algunas de las tareas involucradas en el proceso en alcance.

En los siguientes puntos, los problemas identificados se analizan según indica cada modelo con el objetivo de conocer mayormente cómo estos problemas afectan al proceso y la organización, cómo se relacionan entre sí y cómo se pueden abordar y priorizar.

8.4 Modelo de madurez de procesos de negocio BPMM

El BPMM permite evaluar el estado actual de un proceso y proyectar un mapa de ruta en relación a una comprensión mayormente madura de los procesos de negocio. Con este objetivo, el modelo define cinco niveles de madurez y distintas áreas de proceso para cada nivel, indicando las metas que se deben desarrollar en cada área para proceder al siguiente nivel de madurez de proceso.

A partir del análisis del proceso de asignación del FONDART Regional de la Región de Valparaíso, este se ubica en el segundo nivel de madurez: Administrado. Este es definido como un proceso que logra ser ejecutado repetidas veces de manera exitosa debido al esfuerzo de las unidades de trabajo, es decir, que aún no alcanza a desarrollarse desde una perspectiva suficientemente organizacional.

Los datos recabados, evidencian esta falta de visión organizacional, resultando en que un tramo del proceso cuenta con mayor desarrollo de su coordinación, estandarización de procedimientos y herramientas de medición de resultado, este es el caso de las etapas de postulación y selección, distinto de lo que ocurre con las etapas de ejecución y seguimiento de proyectos, donde la coordinación tiende a la segmentación de las actividades por unidades de trabajo, hay baja generación y sistematización de datos comparables y los eventos se enfrentan caso a caso, ponderando un menor nivel de madurez para todo el conjunto.

Según el modelo BPMM, el proceso debe avanzar al siguiente nivel Estandarizado, definiendo medidas y experiencias comunes aprendidas desde la síntesis de las mejores prácticas identificadas. En la siguiente tabla, se presentan las áreas de proceso y metas que se deben abordar para alcanzar el nivel Estandarizado. En la columna de la izquierda se encuentran las Áreas de Proceso definidas textualmente por el manual de Business Process Maturity Model (BPMM). Version 1.0 y su respectiva descripción. En la columna de la derecha se exponen las metas a alcanzar en cada caso según lo sugiere el modelo y se agrega, con base en el análisis, las posibles brechas que persisten en el proceso para alcanzar la meta planteada:

Tabla n° 3: Diagnóstico de Madurez del proceso de asignación del FONDART Regional por Área de Proceso para cimentar el nivel Estandarizado.

Área de proceso y Descripción	Próxima meta por alcanzar y Síntesis del estado actual
Gestión de procesos organizacionales: desarrolla procesos estándar utilizables y activos de procesos relacionados para la organización, los despliega para su uso y los mejora a partir de la comprensión de sus fortalezas y debilidades.	Meta 1 de 3: Las fortalezas y debilidades de los procesos de la organización y los activos de proceso se entienden y se hacen mejoras: se evidencia la existencia de diversos estudios de rediseño del FONDART y mejoras percibidas por los clientes a lo largo del tiempo. Sin embargo, se advierte que dichos estudios están centrados solo en algunas etapas del proceso. Esta situación se evidencia en que las unidades regionales resuelven de manera distinta los procedimientos de supervisión de proyectos, en particular situaciones no tipificadas en el Manual de Supervisión y Seguimiento de Proyectos.
Desarrollo de competencias organizacionales: desarrolla las competencias dentro de la fuerza de trabajo de la organización que son necesarias para realizar el trabajo de la organización utilizando los procesos estándar de la organización.	Meta 1 de 2: Se planifica el desarrollo de las competencias del personal necesarias para llevar a cabo los procesos estándar de la organización y respaldar los objetivos estratégicos de la organización: no se evidencia que exista institucionalmente una planificación para el desarrollo de competencias.
Gestión de recursos organizacionales: planifica y gestiona la adquisición, asignación y reasignación de personas y otros recursos necesarios para desarrollar, preparar, implementar, operar y respaldar los productos y servicios de la organización.	Meta 1 de 2: Los recursos disponibles de la organización están alineados con los recursos necesarios para la cartera de productos y servicios de la organización: la institución reconoce que existe un desequilibrio entre la demanda de proyectos del proceso y el recurso humano disponible en regiones. Se evidencia la implementación de medidas paliatorias en algunas regiones, como la contratación de honorarios esporádicos y la consignación de personal de apoyo.
Gestión de configuración organizacional: identifica, gestiona y controla el contenido y los cambios en las líneas base de productos de gestión de configuración de la organización que componen y respaldan las ofertas de productos y servicios de la organización.	InG: Las prácticas para la Gestión de la Configuración Organizacional están institucionalizadas: la orgánica de la organización está normada, gestionada, controlada y debidamente informada, aun cuando consta que la configuración organizacional de las SEREMIs difiere entre una y otra. En este contexto, la asignación del FONDART Regional, junto con los demás fondos de cultura, son dentro de la configuración institucional un proceso medular.
Gestión de negocio de productos y servicios: planifica y gestiona los aspectos de negocio y financieros de una oferta de producto y servicio.	Meta 1 de 3: Las capacidades y características de una oferta de producto y servicio se definen en función de las necesidades de los clientes y su posicionamiento en el mercado: por su parte, desde el nivel central se reconoce que hay poca relación con los clientes y tampoco se han levantado estudios que recojan esta perspectiva; por otra parte, en las regiones, se observa que el Consejo Regional de la Cultura y las Artes, el cual debe representar los intereses culturales regionales en la asignación de recursos a las líneas de financiamiento del concurso, no tiene definido los insumos, estudios o indicadores que utiliza para la toma de decisiones.

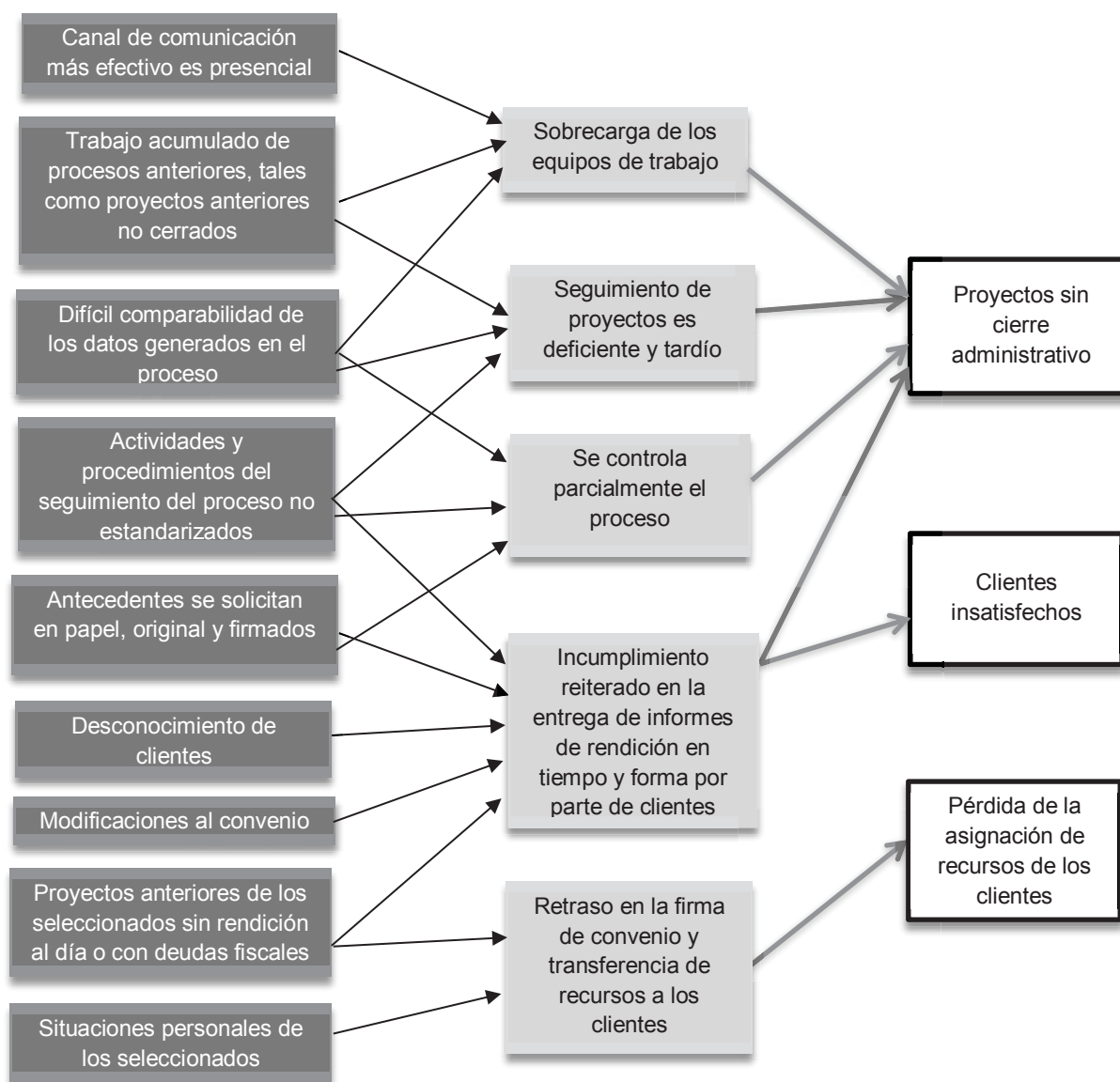
Área de proceso y Descripción	Próxima meta por alcanzar y Síntesis del estado actual
Gestión del trabajo de productos y servicios: planifica y gestiona el trabajo y los resultados de una oferta de producto y servicio utilizando los activos de proceso de la organización y los procesos definidos que se adaptan a los procesos estándar de la organización.	Meta 3 de 3: El trabajo de productos y servicios para una oferta se estima y planifica utilizando procesos definidos y activos de procesos organizativos: parte del proceso carece de una definición clara de sus procedimientos, metas y rangos de desempeño que permitan identificar datos significativamente desviados de los resultados esperados.
Preparación de productos y servicios: establece los requisitos para una oferta de producto y servicio y desarrolla la oferta para que esté lista para su despliegue y uso.	Meta 3 de 3: Se ha demostrado que una oferta de productos y servicios está lista para ser implementada, operada y respaldada: existe capacidad de preparación de una oferta, de hecho, se han levantado diversos estudios de rediseño del concurso FONDART, y por el grado de jerarquización de la institución logra alinear el proceso en función de un diseño sin mayores inconvenientes, sin embargo, se observan inconsistencias de diseño con respecto al despliegue y soporte de la oferta.
Despliegue de productos y servicios: instala, modifica, reemplaza y elimina las personas, el equipo, la infraestructura de informática y comunicación, los suministros y otros recursos utilizados para operar y dar soporte a una oferta de productos y servicios.	Meta 1 de 3: Los planes para desplegar una oferta de productos y servicios están definidos, documentados y acordados: se logra desplegar una oferta definida gracias a los esfuerzos particulares de los equipos al interior de la organización y además, con ciertas falencias reconocidas por la institución, tales como carencia de recurso humano y de soluciones de tecnologías de información, sobre todo en la etapa de seguimiento.
Operaciones de productos y servicios: provee a los clientes de un producto y servicio que ofrece las capacidades y características de la oferta.	Meta 1 de 3: Se proporcionan recursos, información y soporte para una oferta de producto y servicio, según sea necesario, a los clientes: se evidencia que existe capacidad de operación para la gestión de una oferta, no obstante, con problemas de procesamiento de las actividades de seguimiento y cierre de proyectos, lo que resulta en un perjuicio directo para los clientes.
Soporte de productos y servicios: mantiene la infraestructura, los suministros y otros recursos necesarios para mantener las operaciones y la disponibilidad de una oferta desplegada de productos y servicios.	Meta 1 de 3: La infraestructura, los suministros, los recursos, los mecanismos, los datos y la información de la oferta se gestionan para poder operar una oferta de productos y servicios durante y después de eventos perturbadores: Sin perjuicio del soporte institucional permanente con que cuenta el proceso, se observa que no se ha incorporado la lógica positiva del proceso, el tratamiento de las modificaciones al convenio de proyectos, ni las situaciones excepcionales o perturbadores.

Fuente: elaboración propia a partir de lo indicado por Object Management Group. (2008) en el manual de aplicación Business Process Maturity Model (BPMM). Versión 1.0.

8.5 Modelo de relaciones causales

A partir del análisis presentado, se han organizado los problemas persistentes en el proceso, asociándolos a posibles causas y consecuencias, según el modelo de relaciones causales.

Figura N°6: Modelo de relaciones causales del proceso de convocatoria del FONDART Regional de la Región de Valparaíso.



Fuente: elaboración propia, a partir de los apuntes entregados por el profesor Guillermo Bustos (2018), en el curso de Modelamiento y Rediseño Organizacional.

En primer lugar, según se organizó en el esquema, los retrasos en la firma de convenio y en la entrega de recursos a los clientes del concurso, encuentran su raíz en las situaciones personales de los seleccionados. En el caso de la firma de convenio,

se trata de las dificultades que encuentran algunos clientes para presentar toda la documentación requerida ante la institución en el plazo definido de 30 días hábiles desde la publicación de resultados. Cabe destacar que algunas de estas complejidades, como encontrarse fuera de Chile, son superadas fácilmente por los clientes en la etapa de postulación gracias a las características de la plataforma de postulación. En el caso del retraso en la entrega de recursos, se debe a los proyectos anteriores de los seleccionados que se mantienen sin rendición presentada al momento de recibir los recursos o directamente con deudas fiscales, ya que deben subsanar esta situación para continuar. Estos problemas conllevan el riesgo de perder la asignación de los recursos por parte de los clientes.

En segundo lugar, consta que la gestión del proceso permite tratamientos y procedimientos distintos, demostrando una falta de estandarización de las actividades del proceso, lo que impacta mayormente en etapas menos normadas y monitoreadas como son el seguimiento y cierre de proyectos. Ejemplo de ello, es lo mencionado por los clientes entrevistados respecto de lo que se les solicita entregar como material de registro para la rendición, ya que todos nombraron diferentes evidencias e incluso mencionaron que podían definir los métodos de verificación en la marcha. Cabe adicionar, que el material se debe presentar en papel, original y con documentos firmados, siendo engorroso para los clientes la recopilación de los documentos y demoroso para los gestores la sistematización de los datos. De manera tal, que el proceso no cuenta con datos suficientes para el control de la etapa de seguimiento, ni estándares definidos que permitan superar las situaciones “caso a caso”. La presencia de este tipo de problemas es coherente con el grado de madurez identificado para este proceso, es decir, nivel Administrado, donde las instancias exitosas son logradas con base en la gestión de las diversas unidades, recayendo en el esfuerzo de personas. Así, no habiendo un sistema eficaz de monitoreo de los plazos de la etapa de seguimiento, se genera uno de los principales problemas del proceso, esto es, que en la práctica los informes de rendición son reclamados, recibidos y/o revisados por la institución con mucha posterioridad a la ejecución del proyecto, retrasando por ende, el cierre administrativo de los proyectos. Es más, al no existir un tratamiento sistemático y metas respecto de dichos plazos, algunos proyectos podrían estar más de 5 años sin resolución.

En tercer lugar y nuevamente respecto de la etapa de seguimiento de proyectos, los gestores del proceso dan cuenta de los problemas frecuentes que presentan los clientes para entregar los informes de rendición en el tiempo y forma requeridos por la institución. Al respecto, clientes y coordinadores institucionales coinciden en que los contenidos de la rendición, asociados a temas contables, administrativos y legales, son desconocidos y difíciles de aplicar para los seleccionados. Se agregan a ello, las complejidades provenientes de las modificaciones que sufren los proyectos y los procedimientos burocráticos definidos para la rendición. Estos inconvenientes resultan principalmente en el descontento de los clientes respecto de la gestión institucional e igualmente, en el retraso del cierre administrativo.

En cuarto lugar, se visualiza el problema de sobrecarga de los equipos de trabajo, provocado por tres causas: primero, porque la comunicación entre los gestores

del proceso y los clientes es fundamentalmente presencial, reflejando un modelo de atención personalizada, que sin embargo, consume mayor cantidad de tiempo; segundo, por las dificultades para la comparación de datos y desarrollo de sistemas de información, así como el aprendizaje del proceso mismo; y tercero, por el trabajo acumulado de procesos anteriores con proyectos no cerrados, lo cual sigue creciendo anualmente. Estos problemas devienen finalmente en un gran volumen de trabajo para los operadores del proceso.

Para concluir el análisis del modelo de relaciones causales, se detectaron tres consecuencias provocadas por los problemas planteados: la insatisfacción de los clientes, la pérdida de la asignación de los recursos de los clientes y la persistencia de proyectos sin cierre administrativo. Esta última ha sido identificada como la más crítica porque significa para el Ministerio la imposibilidad de asegurar el buen uso de los recursos fiscales entregados y para los clientes implica quedar inhabilitados para recibir fondos públicos. Por lo tanto, quedan descartadas las otras dos consecuencias, pues en el caso de la insatisfacción de los clientes, esta encuentra también su razón en el retraso que presenta la institución para lograr el cierre administrativo de los proyectos y, por ende, se resuelve en gran parte abordando el logro del cierre administrativo de proyectos y, en el caso de la pérdida de asignación de los recursos, esta consecuencia es responsabilidad de los clientes y la institución no puede hacerse responsable por estas situaciones.

8.6 Modelo de brechas

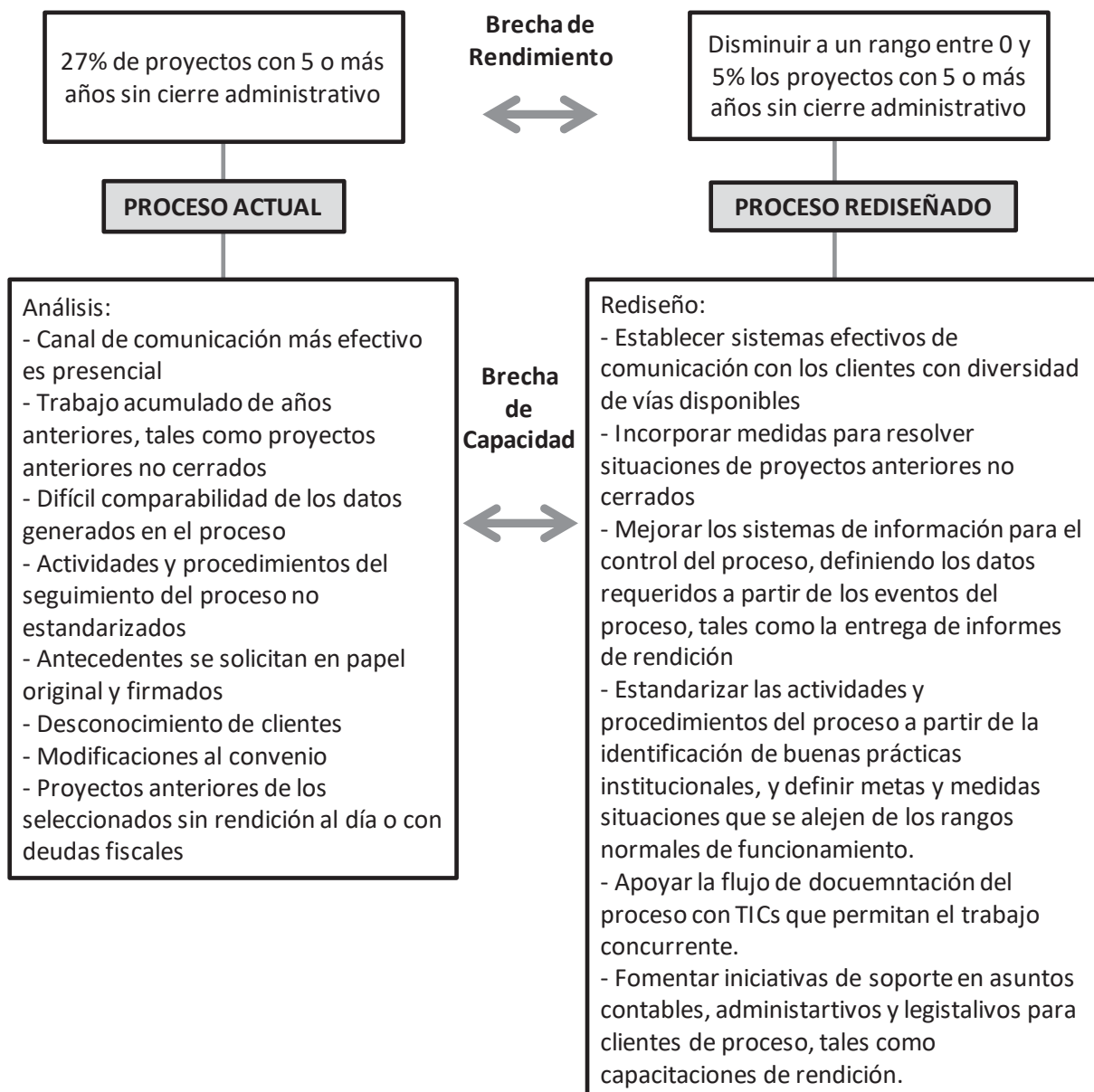
Mediante el Modelo de Brechas, es posible establecer una meta clara para direccionar los esfuerzos de rediseño y un plan de trabajo acorde con los resultados deseados. En este caso se utilizó el Modelo de Brechas como complemento del Modelo de Relaciones Causales.

Se estableció una brecha de rendimiento a partir de la consecuencia crítica identificada anteriormente, es decir, el problema que encuentra el proceso para lograr el cierre administrativo de los proyectos, ya que en promedio un 43% de los proyectos del periodo 2013 al 2016 se encuentran en esta situación. Al respecto, se ha considerado que la situación más crítica corresponde a los proyectos que llevan más tiempo sin cerrar, como son actualmente los proyecto de 2013 y anteriores.

Posteriormente, se definió una brecha de capacidad con base en las causas identificadas en el Modelo de Relaciones Causales, específicamente las asociadas a esta consecuencia crítica, y se planteó una solución pertinente para cada una de ellas. Cabe señalar que, tal como se aprecia en la figura n°6, “las modificaciones al convenio” y “los proyectos anteriores de los seleccionados sin rendición al día o con deudas fiscales”, son causas que pertenecen a la naturalidad de proceso y son responsabilidad de los usuarios, por lo cual no se incorporan en esta propuesta soluciones para ellas.

A continuación, se presenta el modelo esquemáticamente:

Figura N°7: Modelo de brechas del proceso de convocatoria del FONDART Regional de la Región de Valparaíso.

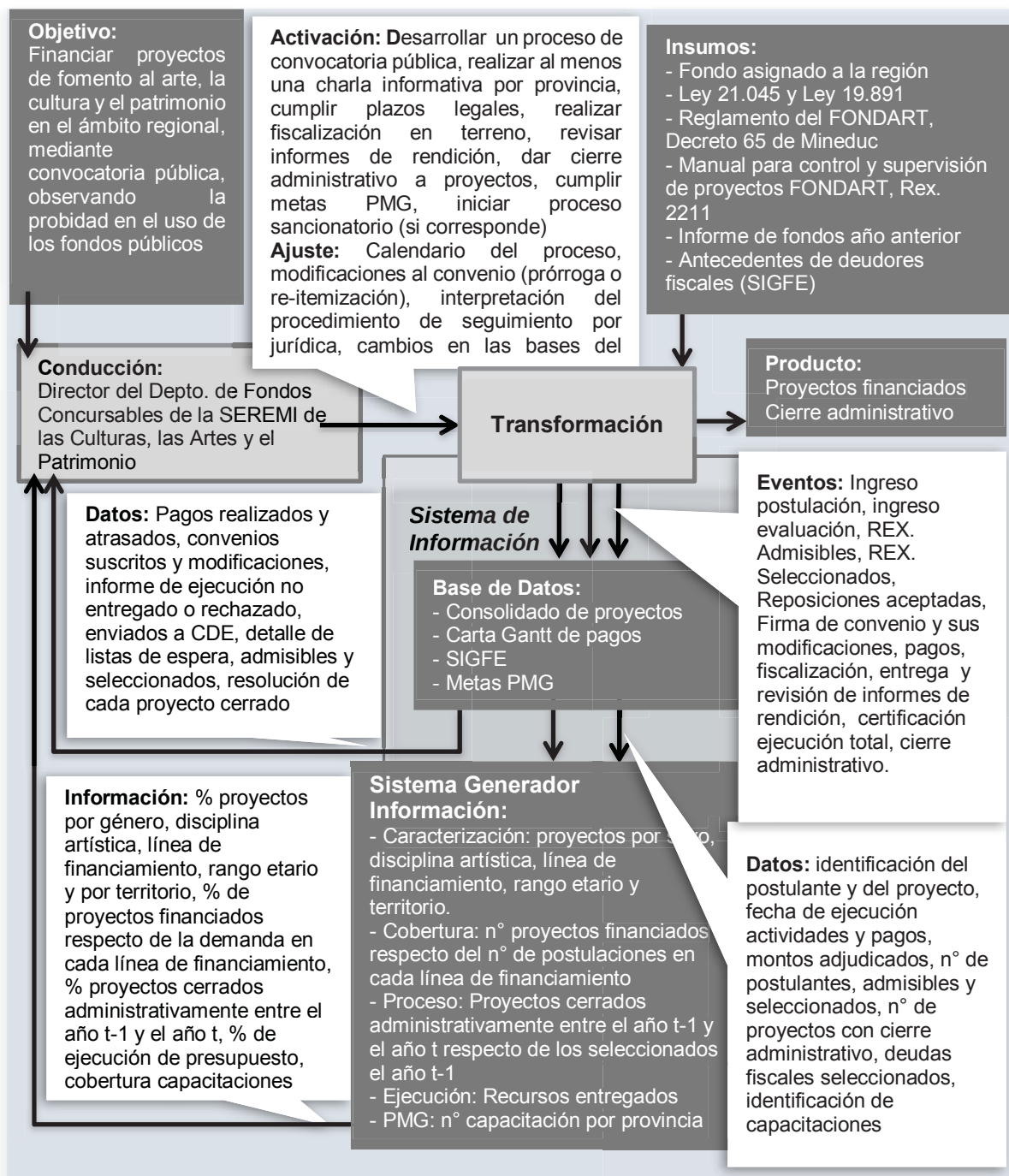


Fuente: elaboración propia, a partir de los apuntes entregados por el profesor Guillermo Bustos (2018), en el curso de Modelamiento y Rediseño Organizacional.

8.7 Modelo de control

8.7.1 Modelo del control en modo descriptivo

Figura N°8: Modelo de control del proceso de convocatoria del FONDART Regional de la Región de Valparaíso en modo descriptivo.



Fuente: elaboración propia a partir de los apuntes entregados por el profesor Guillermo Bustos (2018), en el curso de Modelamiento y Rediseño Organizacional.

El Modelo de Control en modo Descriptivo, representa el sistema de información con que cuenta la conducción, la cual está a cargo del Director del Departamento de Fondos Concursables de la SEREMI de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, como se mostró en la figura n°8.

8.7.2 Modelo del control en modo diagnóstico

A continuación, se presenta el modelo de control en modo diagnóstico, que permite observar las principales debilidades de los componentes del sistema de información, entre las que se identificó lo siguiente:

a) Carencia de implementación de relaciones entre los componentes:

No se genera información suficiente para la conducción

Se identifica que la información generada corresponde principalmente a medidas de logro estratégico del proceso, por ejemplo, las características de la demanda (demanda regional, por sexo, por disciplina artística). A nivel de gestión, se tienen indicadores respecto del porcentaje de cierre de proyectos y la ejecución presupuestaria, pero los datos se van generando de un año para otro, lo que impide conocer el avance de proceso. Finalmente, toda esta información es utilizada para evaluar el comportamiento del proceso anterior, más no para monitorear el proceso en ejecución. Por lo mismo, el proceso no alerta los casos críticos, resultando en un alto porcentaje de proyectos que persisten sin cierre administrativo durante 5 o más años.

Por otra parte, estas medidas no están asociadas claramente a metas esperadas, ni consecuencias por el logro o incumplimiento, por lo que el proceso recae en los mismos problemas en cada instancia.

Por último, se observa que la conducción del proceso está obligada a conocer un gran número de documentos, pues deben ser firmados por éste para continuar proceso, y por tanto, de datos desagregados y no sistematizados. Estas acciones de control dicen relación con la correcta ejecución del procedimiento asociado a cada convenio, pero no otorga la posibilidad de controlar el proceso como tal, para ello se requiere generar información sistematizada. Al respecto, se genera escuetamente información sobre la etapa de seguimiento del proceso, reconociendo un único indicador que señala la cantidad de proyectos cerrados en el año, el cual es monitoreado por la DIPRES y está asociado a las metas institucionales diseñadas para el Plan de Mejoramiento de la Gestión del Estado, lo que no incluye el universo de proyectos que se gestionan en cada instancia del proceso. Igualmente, ocurre con los datos sobre la realización de las actividades de supervisión en terreno, que generan actas de fiscalización, sin embargo, de dichas actas no se tiene reporte de efectividad de las fiscalizaciones, ni de su impacto para el control del proceso.

b) Funcionamiento parcial de los componentes:

La base de datos registra datos insuficientes

Se registran datos insuficientes respecto de la etapa de seguimiento de proyectos. En primer lugar, para los informes de rendición de ejecución de actividades y de presupuesto, se solicita a los responsables de proyecto, que acrediten la información con verificadores como fotografías, material de difusión, boletas y facturas, todo lo cual debe ingresar en formato físico y original. Para proyectos que tienen una duración mayor a ocho meses, se exige la presentación del informe de avance al octavo mes de ejecución y un informe final al término; mientras que para proyectos que tienen una duración igual o menor a ocho meses, se exige únicamente un informe final. Estos datos son difíciles de analizar y comparar, por cuanto supone el doble trabajo de ingresarlos manualmente a la base de datos y porque para ello se deben poner en términos homogéneos.

De manera tal que, si por cualquier razón el tiempo de entrega del informe de rendición excede lo acordado o la revisión de estos informes queda pendiente:

- No existe una sistematización de su contenido que sea abordable por cualquier persona
- No genera datos sobre su estado, ni contribuye a dar cuenta del estado general de los proyectos del proceso

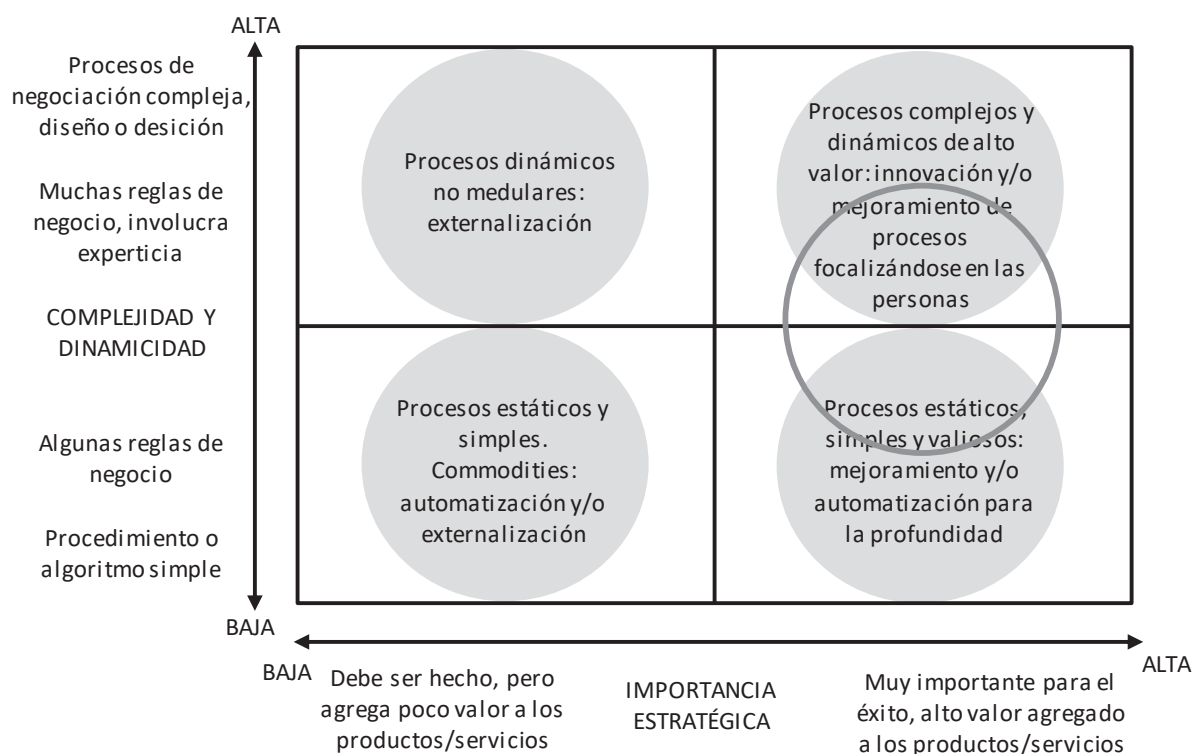
En la misma línea, se realizan algunos eventos asociados a servicios complementarios al proceso, tales como capacitaciones. Se ha declarado que algunas de ellas, las capacitaciones llamadas “charlas informativas” dedicadas a difundir los fondos y resolver dudas sobre la plataforma de postulación, están comprometidas en el PMG, por lo tanto se mide el nivel de logro de la meta. Sin embargo, otros eventos, como las capacitaciones sobre rendición, no están medidas, ni registradas, ni tienen asociadas consecuencias claras.

9. PROPUESTA DE REDISEÑO

9.1 Matriz de complejidad, dinamismo y relevancia del proceso

Esta matriz permite relacionar, las variables complejidad y dinamismo y relevancia del proceso. Al respecto, se debe recordar por una parte, que el proceso analizado se cataloga de mediana complejidad y dinamismo, porque su funcionamiento no escapa al territorio nacional, ni se ve en la necesidad de cambiar continuamente, las funciones del proceso tienen potestad decisoria y están profesionalizadas, pero el procedimiento es relativamente simple, aunque se manejan bastantes reglas de negocio. Por otra parte, se recuerda que el proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la Región de Valparaíso, en conjunto con todos los fondos de cultura, forma parte de la estrategia nacional del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, tal como se establece en los objetivos estratégicos. Esta relevancia estratégica permite clasificarlo como proceso medular de la organización. Por ello, el proceso se ubica en una sección intermedia del eje vertical, mientras que en el eje horizontal tiende a la derecha, concluyéndose, que el rediseño es una posibilidad coherente con el contexto organizacional del proceso, poniendo énfasis en las personas y en mejoras específicas.

Figura n°9: Matriz de análisis de complejidad y dinamismo y relevancia estratégica del proceso de negocio.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Matriz de Análisis de complejidad, dinamismo y relevancia estratégica del proceso de negocio de Harmon, P. (2014). Business Process Change Guide for Managers and Process Professionals (3a ed). Estados Unidos: Morgan Kaufmann Publishers. p. 163.

9.2 Directrices de Innovación

Las Directrices de Innovación buscan el alineamiento de los objetivos de los procesos de negocio con la estrategia.

En primer lugar, se revisó la Política Cultural Nacional 2017-2022, la cual es una herramienta orientadora para el desarrollo de planes, programas y la acción pública con incidencia en el reconocimiento y desarrollo de las culturas, las artes y el patrimonio. El documento, en el capítulo “Conocimiento e información”, se refiere al rol que tiene la institucionalidad cultural en esta materia:

El CNCA¹⁹ a través del Departamento de Estudios, de los departamentos y unidades programáticos (Ciudadanía, Fomento, infraestructura, Patrimonio, Pueblos Indígenas) y de las Direcciones Regionales de Cultura, ha generado información y conocimiento en gran medida para informar la toma de decisiones, pero también para llevar a cabo los procesos de seguimiento y evaluación tanto de los programas como de las políticas culturales en su conjunto. (p.121)

Esta descripción permite comprender el alcance que se espera de los sistemas de información en materia de seguimiento del proceso, por cuanto mayor calidad de la información propenderá al logro de la implementación de la estrategia organizacional. Al respecto, en la fase de análisis se detectaron varios problemas para la generación información en el proceso As-Is, lo que se condice con el siguiente alcance indicado en el mismo documento, a saber, que ese “capital de información debe ser analizado para determinar su calidad y en qué medida contribuye a una verdadera generación de conocimiento desde el CNCA.”(Gobierno de Chile, 2017. p.121) Luego, en un apartado especialmente dedicado a las problemáticas informacionales de la institución, la Política Nacional de Cultura indica algunos desafíos, señalando que existe:

Insuficiente transformación de la información en conocimiento: El CNCA ha producido numerosos estudios y levantamientos de gran riqueza. Sin embargo, esta producción no está lo suficientemente articulada e integrada en los procesos de reflexión para la toma de decisiones. En este sentido, es importante avanzar en los caminos para mejorar esta articulación, que permita generar sistemáticamente conocimiento y aprendizaje a nivel institucional, a través de los diversos estudios y herramientas realizados. (p. 122)

En términos más específicos, en el documento también se identifican desafíos para el registro de los datos y la relación informacional con el entorno organizacional:

Deficientes sistemas de registro e información cultural permanentes en el tiempo para uso institucional y ciudadano: en el CNCA han existido diversas iniciativas y esfuerzos por construir sistemas de registro de información cultural

¹⁹ CNCA: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, institucionalidad vigente al momento de publicación de la Política Cultural Nacional.

estables en el tiempo. Sin embargo, aún existen importantes deficiencias en este campo, las que incluyen dispersión de la información, inestabilidad de las herramientas en el tiempo y, producto de ello, heterogeneidad de la información y difícil comparabilidad. (p.123)

En este contexto, una primera directriz de cambio dice relación con mejorar la calidad de los sistemas de información para el seguimiento de los procesos de la organización, de manera que sean un aporte para la toma de decisiones y la relación con el entorno, es decir, sistemas que permitan ser gestionados organizacionalmente.

Desde una perspectiva global, el camino digital es un desafío al cual están llamadas todas las instituciones del Estado en Chile, a través de la Agenda Digital 2020 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Esta estrategia, que se enmarca en los compromisos y cooperación internacional con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD)²⁰, busca el desarrollo del gobierno digital, fortaleciendo la coordinación interinstitucional y promoviendo la eficiencia en la gestión del Estado. Desde otro lugar, la Política Cultural Nacional 2017-2020 también menciona la brecha digital:

La ausencia de una cultura digital sistemática y consolidada que permee la orgánica general del accionar público de la institucionalidad cultural genera desigualdades de acceso a los programas, iniciativas y al material cultural que produce la institucionalidad cultural. (p. 95)

Al respecto, la política está relevando a las personas detrás de la institución, lo que cabe considerar como una directriz para el rediseño del proceso, al igual que incorporar medidas de digitalización en el proceso To-Be, donde por ejemplo, se debiera considerar acompañamiento o formación en el área. Es más, el documento se refiere particularmente a los trabajadores de la cultura con la siguiente afirmación:

Se identifica una falta de conocimiento sobre todas las etapas que involucra la cadena de valor, con énfasis en temas de administración, marketing, negociación de contratos, propiedad intelectual y otras actividades que apoyan la circulación artística. (p. 76)

Para profundizar en materia de desarrollo organizacional y personas, el documento expresa que:

Existe una importante deficiencia institucional en la capacidad de identificar buenas prácticas locales en la generación de conocimiento para incorporarlas como aprendizaje a nivel central y a nivel nacional. (p. 123)

²⁰ OECD. (2016). Digital Government in Chile. Strengthening the Institutional and Governance Framework. Paris: OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris. Disponible en: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/digital-government-in-chile_9789264258013-en#page0

La dimensión que agrega esta cita dice relación con la mirada organizacional de la institución, la que está fragmentada y gestionada por unidades. Al respecto, se debe recordar lo mencionado anteriormente con base en Business Process Maturity Model (BPMM), donde se observó que el proceso debe avanzar al siguiente nivel Estandarizado, definiendo medidas y experiencias comunes aprendidas desde la síntesis de las mejores prácticas identificadas.

9.3 Rediseño

Amparado en las Directrices de Innovación identificadas anteriormente y a partir de los hallazgos encontrados en la fase de análisis, se procede a plantear el proceso rediseñado o To-be, organizando el capítulo de la siguiente manera:

Primero, se propone la descripción básica del proceso rediseñado.

Consecutivamente, se ha decidido presentar el flujo de actividades del proceso nuevo dividido en subprocesos, es decir, agrupando arbitrariamente las actividades del proceso To-Be para facilitar su exposición. Para estos fines se han considerado 4 subprocesos:

1. Diseño y postulación al concurso
2. Evaluación de proyectos
3. Asignación de fondos y ejecución
4. Seguimiento y cierre de proyectos

Para cada subproceso se acompaña una tabla con detalles y fundamentación de los Habilitadores para el Cambio aplicados a las actividades, e igualmente, las actividades nuevas o relevadas en el proceso To-Be. Igualmente, en cada caso se incluye una tabla con las mediciones y documentos que requiere el proceso rediseñado.

9.3.1 Descripción básica del proceso rediseñado

- a) **Nombre del proceso:** Asignación del FONDART Regional de la Región de Valparaíso
- b) **Objetivo:** A través del FONDART Regional, financiar total o parcialmente proyectos de fomento al arte, la cultura y el patrimonio en el ámbito regional, que se ejecuten completa o parcialmente dentro de la región de Valparaíso según las bases concursales de cada línea de financiamiento.
- c) **Cliente (usuario del proceso):** Personas que postulan al financiamiento total o parcial de los fondos de cultura con un proyecto relativo a la cultura, el arte y el patrimonio con actividades planificadas en la región de Valparaíso.
- d) **Estímulo:** Definir el monto global del Fondo que será asignado a la Región

e) Salida: Proyecto FONDART Regional financiado y ejecutado que obtiene el certificado de Ejecución Total.

f) Funciones:

- Subsecretaría de las Culturas y las Artes
- Secretarías Ejecutivas de cada uno de los Fondos de Cultura
- Autoridad competente (Secretaría Regional Ministerial de Valparaíso)
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)
- Consejo Regional de la Cultura y las Artes (CRCA)
- Departamento de Fondos Concursables (Depto. Fondos)
- Departamento de Administración y Finanzas (Depto. Admin.)
- Departamento de Jurídica
- Evaluador de proyectos
- Jurado
- Analista de Seguimiento
- Plataforma de Postulación
- Plataforma de Evaluación
- Plataforma de Respuesta a consultas (central telefónica, portal web y correo electrónico)
- Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE)
- Oficina de Partes (OP)
- Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias (OIRS)
- Call center
- Cliente (Usuario, sea postulante o responsable de proyecto)

g) Listado de Actividades:

- Definir el monto global del Fondo asignado a la Región
- Asignar montos a las líneas de financiamiento
- Publicar bases del concurso
- Enviar proyecto postulado al concurso
- Realizar jornadas informativas
- Responder consultas
- Cerrar plazo de consultas y de postulación
- Revisar la admisibilidad de proyectos
- Enviar carpetas de proyectos Fondart Regional admisibles a evaluadores
- Enviar carpetas de proyectos Fondart Regional admisibles a pre-revisión de morosidad
- Realizar evaluación de proyectos
- Realizar pre-revisión de morosidad de admisibles del Fondart Regional
- (Si corresponde) Realizar evaluación de jurado
- Cargar evaluaciones en el portal
- Remitir informe pre-revisión de morosidad de admisibles
- Asignar fondos y publicar resultados del concurso

- Recibir todos los proyectos con dirección en la Región
- Realizar pre-revisión de morosidad de seleccionados con dirección en la Región
- Convocar a firmar convenio
- Firmar convenio con ganadores del fondos
- Chequear y descartar incompatibilidad del Responsable del proyecto para recibir fondos públicos
- Autorizar el pago
- Entregar los fondos asignados
- (Si corresponde) Modificar el convenio
- Actualizar calendario de pagos
- Elaborar pre-informe de rendición digital
- Capacitar en rendición de los fondos de cultura
- Generar matriz de seguimiento de informes de rendición
- Calendarizar pagos y actividades en archivo comprimido
- Ejecutar el proyecto
- Fiscalizar actividades en terreno
- Solicitar informe de rendición actividades en físico
- (Si corresponde) Enviar 2do aviso informe de actividades
- Realizar pre-evaluación de informe físico
- Evaluar informe de actividades
- (Si corresponde) Rectificar errores actividades
- Solicitar informe de rendición financiera en físico
- (Si corresponde) Enviar 2do aviso informe finanzas
- Evaluar informe financiero
- (Si corresponde) Rectificar errores financieros
- (Si corresponde) Avisar no presentación de informe
- (Si corresponde) Otorgar certificado de ejecución total
- (Si corresponde) Otorgar cierre administrativo al proyecto
- (Si corresponde) Oficiar el caso a CDE
- (Si corresponde) Devolver garantía
- Atender solicitudes CDE

9.3.2 Subproceso: Diseño y postulación al concurso

- Habilitadores para el cambio

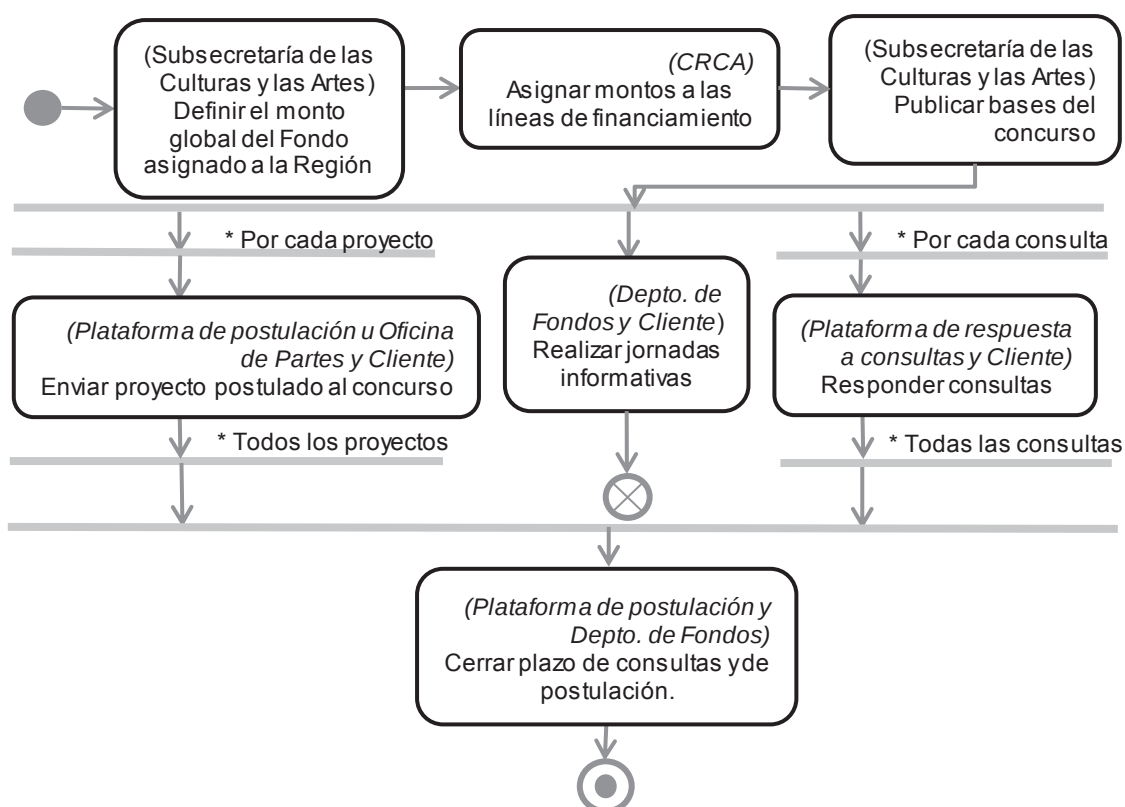
Tabla n°4: Habilitadores para el Cambio del subproceso: Diseño y postulación al Concurso del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.

Actividad	Modificación	Fundamento
Asignar montos a cada una de las líneas de financiamiento	Habilitador de Políticas y reglas	Definir una política de alineamiento estratégico de la distribución del financiamiento con la política cultural y la demanda del año anterior.

Fuente: Elaboración propia.

- Diagrama de Actividades

Figura n°10: Diagrama de Actividades del subproceso: Diseño y postulación al Concurso del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.



Fuente: Elaboración propia, con las notaciones del Diagrama de Actividades presentado por Bustos, G. (2010), en Modelos para sistemas de información. Una visión integrada: UML, AEM, Statemate y Entidades Dinámicas. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso. PUCV.

9.3.3 Subproceso: Evaluación de proyectos

- Habilitadores para el Cambio

Tabla n°5: Habilitadores para el Cambio del subproceso: Evaluación de proyectos del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.

Actividad	Modificación	Fundamento
Enviar carpeta de proyectos admisibles a pre-revisión de situación morosa	Se agrega una actividad	Se requiere levantar la información de morosidad cuanto antes para descomprimir el proceso posteriormente. Este paso conecta con la nueva actividad "Realizar pre-revisión de situación morosa de los admisibles".
Realizar pre-revisión de situación morosa de los admisibles	Se agrega una actividad	Se requiere levantar la información de morosidad cuanto antes para descomprimir el proceso posteriormente y priorizar los casos que deben ser atendidos para habilitar la firma de convenio y recepción de los fondos. Actividad que se puede realizar en paralelo mientras se evalúan los proyectos.
Remitir informe pre-revisión de morosidad de admisibles	Se agrega una actividad	Se requiere levantar la información de morosidad cuanto antes para descomprimir el proceso posteriormente. El pase proviene de la actividad nueva "Realizar pre-revisión de situación morosa de los admisibles".

Fuente: Elaboración propia.

- Medidas y Documentos

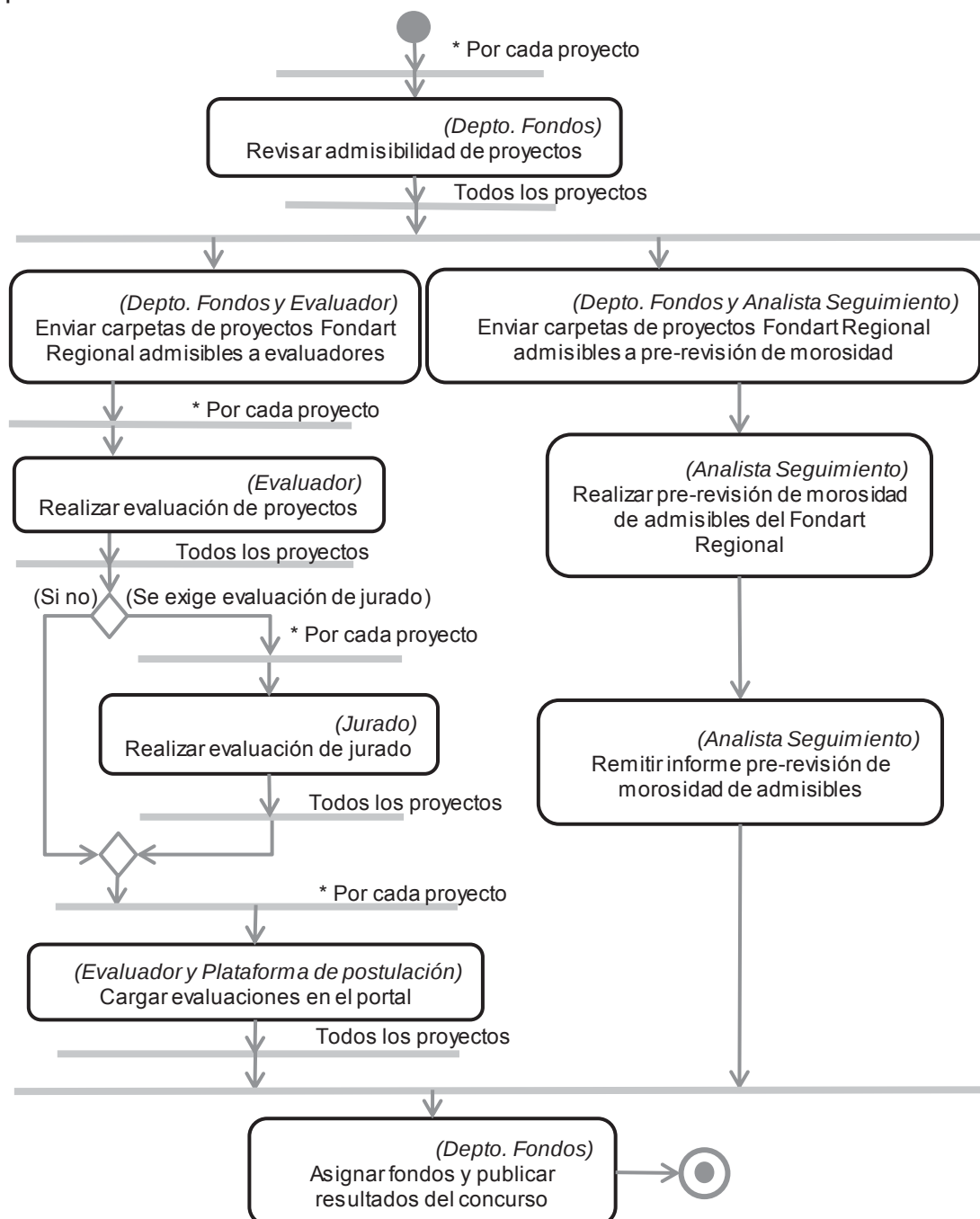
Tabla n°6: Medidas y documentos del subproceso: Evaluación de proyectos del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.

Actividad	Medida	Fórmula	Documento
Enviar carpeta de proyectos admisibles a pre-revisión de situación morosa	Cantidad de proyectos admisibles FONDART Regional	N° de proyectos admisibles del FONDART Regional	Listado de admisibles
Realizar pre-revisión de situación morosa de los admisibles	• Cantidad de proyectos admisibles Fondart Regional inhabilitados para firma de convenio • Cantidad de proyectos admisibles Fondart Regional inhabilitados para recibir fondos	• N° admisibles Fondart Regional inhabilitados para firma de convenio • N° admisibles Fondart Regional inhabilitados para recibir fondos	Listado de responsables de proyecto con rendición pendiente, rechazada, por entregar o morosidad

Fuente: Elaboración propia.

- Diagrama de Actividades

Figura n°11: Diagrama de Actividades del subproceso: Evaluación de Proyectos del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.



Fuente: Elaboración propia, con las notaciones del Diagrama de Actividades presentado por Bustos, G. (2010), en Modelos para sistemas de información. Una visión integrada: UML, AEM, Statemate y Entidades Dinámicas. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso. PUCV.

9.3.4 Subproceso: Asignación de fondos y ejecución

- Habilitadores para el Cambio

Tabla n°7: Habilitadores para el Cambio del subproceso: Asignación de fondos y ejecución del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.

Actividad	Modificación	Fundamento
Realizar pre-revisión de morosidad de seleccionados con dirección en la Región	Se agrega una actividad	Con el mismo fin de levantar la información de morosidad cuanto antes para descomprimir el proceso posteriormente y priorizar los casos que deben ser atendidos para habilitar la firma de convenio y recepción de los fondos se agrega esta actividad, que se puede realizar en paralelo mientras se evalúan los proyectos.
Remitir informe de pre-revisión de morosidad de seleccionados con dirección en la Región	Se agrega una actividad	Con el mismo fin de levantar la información de morosidad cuanto antes para descomprimir el proceso posteriormente. El pase proviene de la actividad nueva “Realizar pre-revisión de morosidad de seleccionados con dirección en la Región”.
Chequear y descartar incompatibilidad del Responsable del proyecto para recibir fondos públicos	Habilitador de Motivación y medidas	Se agrega el subpaso de generar indicadores que permitan planificar las actividades de seguimiento
Calendarizar pagos y actividades en archivo compartido	Habilitador de TI	En el proceso As-Is, se calendarizan los pagos en SIGFE, pero no todas las funciones pueden acceder al sistema. Con fines de planificación del flujo del proceso, esta actividad toma mayor relevancia y requerirá de soporte tecnológico para permitir el trabajo concurrente: •Depto. Admin. y Finanzas: para generar y editar el calendario, planificar los pagos y las modificaciones al convenio •Depto. Fondos: para visualizar el calendario y planificar fiscalizaciones y solicitud de pre-informes e informes de rendición
Entregar los fondos asignados	Motivación y medidas	Se requiere que las unidades procesen las actividades oportunamente para no agobiar al proceso posteriormente. Se propone facilitar el monitoreo y reacción de la conducción midiendo esta actividad en dos dimensiones: eficacia (ejecución presupuestaria) y oportunidad (realización de los pagos en la fecha prevista)

Actividad	Modificación	Fundamento
(si corresponde) Modificar el convenio	Habilitador de TI	Esta actividad es afectada por la incorporación de TI en la actividad nueva “Calendarizar pagos y actividades en archivo compartido” que la involucra.
Capacitar en rendición de los fondos de cultura	Se agrega una actividad	Desde el análisis del proceso, se observa la necesidad de contar con instancias de retroalimentación, acompañamiento y formación en los asuntos de rendición de fondos. Actualmente, la SEREMI de la Región de Valparaíso realiza una charla informativa sobre los temas de rendición, breve, solo al inicio del proceso y en circunstancias que no son exclusivamente para ello. Al respecto, se propone incorporar un servicio complementario al proceso dedicado a capacitación en rendición de fondos de cultura, dirigido a los clientes del proceso, con el objeto de acompañar las actividades de rendición colectivamente, considerando la calidad y oportunidad del servicio entregado.
Elaborar pre-informe de rendición digital	Se agrega una actividad	A partir del análisis, se observa la necesidad de Clientes de contar con mayor acompañamiento para formular los informes de rendición y facilidades para presentarlos. A su vez, los Gestores del proceso requieren mayores facilidades para revisar los informes, ya que hay inconvenientes con la comparabilidad de los datos y el volumen de trabajo. Por lo anterior, se propone considerar la preparación de los informes de rendición como una actividad que se va generando sucesivamente en el tiempo, paralelo a la ejecución de proyectos, y donde concurren los clientes y los gestores en el logro de su aprobación. Por ello se crea esta actividad nueva, que implicará en un comienzo incorporar TI y además, definir los documentos estándar que serán requeridos para aprobar la rendición.
Fiscalizar actividades en terreno	Habilitador de Motivación y medidas, Políticas y Reglas	Con motivo de estandarizar la evaluación de los informes de rendición, considerando la información relevante que aporta la fiscalización a ello, se requiere definir un formulario de fiscalización tipo con datos que permitan comparar y sistematizar, permitiendo además medir la eficacia de esta actividad de manera agregada.

Fuente: Elaboración propia.

- Medidas y Documentos

Tabla n°8: Medidas y documentos del subproceso: Asignación de fondos y ejecución del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.

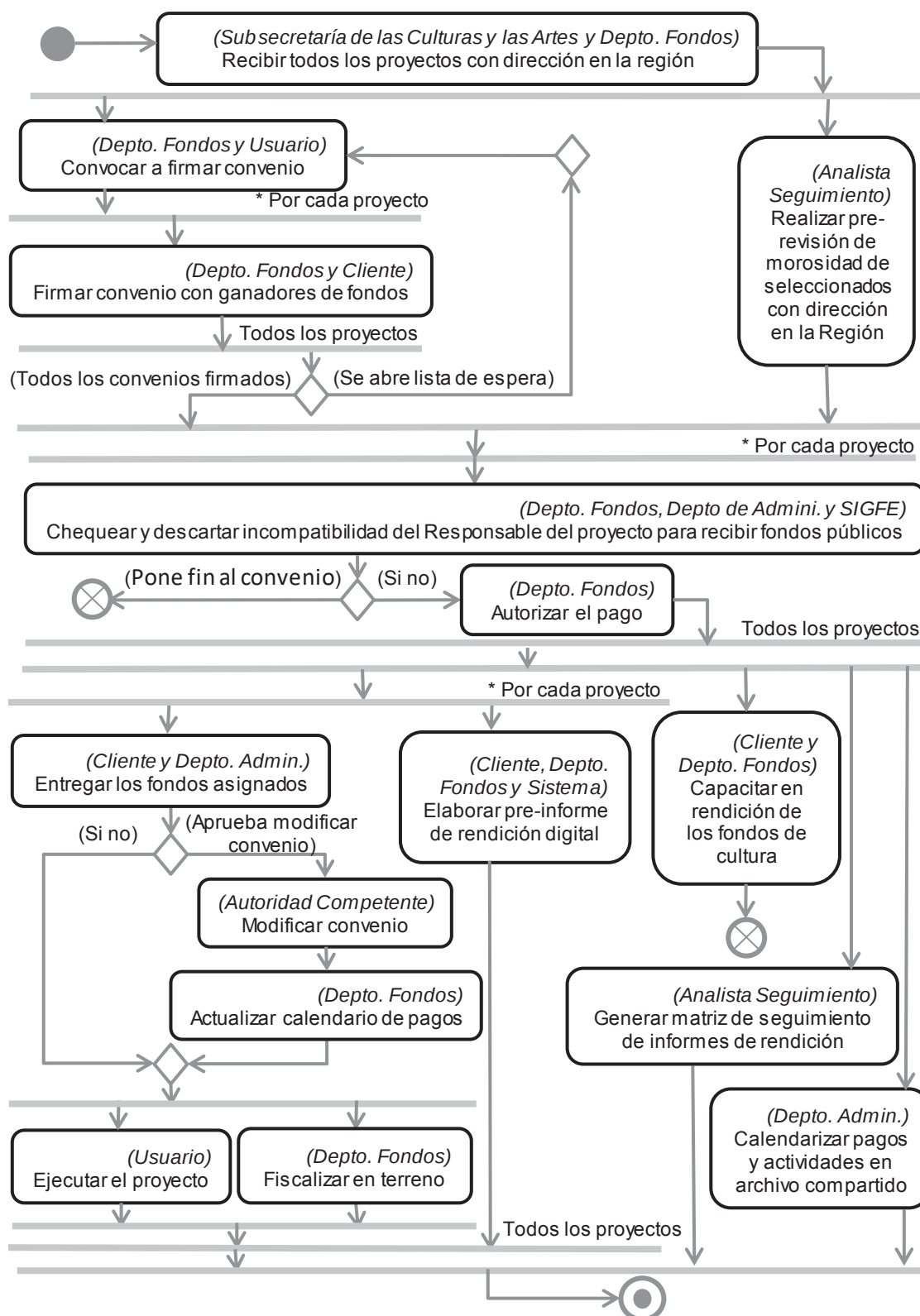
Actividad	Medida	Fórmula	Documento
Realizar pre-revisión de morosidad de seleccionados con dirección en la Región	•Cantidad total de seleccionados inhabilitados para firma de convenio •Cantidad total de seleccionados inhabilitados para recibir fondos	•N° seleccionados inhabilitados para firma de convenio •N° seleccionados inhabilitados para recibir fondos	Pre-listado de responsables de proyecto con rendición pendiente, rechazada, por entregar o morosidad
Remitir informe de pre-revisión de morosidad de seleccionados con dirección en la Región	Eficacia: Porcentaje de proyectos con informes de pre-revisión de morosidad	$(N^{\circ} \text{ de proyectos seleccionados con informes de pre-revisión de morosidad} / N^{\circ} \text{ total de proyectos seleccionados}) * 100$	
Chequear y descartar incompatibilidad del Responsable del proyecto para recibir fondos públicos	Cantidad de seleccionados inhabilitados para recibir fondos públicos	N° de seleccionados inhabilitados para recibir fondos públicos	Listado de responsables de proyecto con rendición pendiente, rechazada, por entregar o morosidad
Entregar los fondos asignados	Eficacia y oportunidad: •Porcentaje ejecución presupuestaria •Promedio diferencia de tiempo entre pagos programados y devengados	$(\text{Monto total devengado} / \text{Monto total programado en } t_n) * 100$ $t = \text{semanas}$ $(\text{Suma } n^{\circ} \text{ de días entre la fecha de lo devengado y programado}) / n^{\circ} \text{ de operaciones programadas a la fecha de medición}$	Calendario de pagos en archivo compartido

Actividad	Medida	Fórmula	Documento
Capacitar en rendición de los fondos de cultura	Eficacia y Calidad •Convocatoria •Porcentaje de calificaciones con nota de 6 a 7	N° de asistentes a la capacitación $\left(\frac{\text{n° de asistentes que califican la capacitación con nota de 6 a 7}}{\text{n° de asistentes que calificaron la capacitación}} \right) * 100$	Encuesta de Satisfacción de la capacitación
Elaborar pre-informe de rendición digital	Eficacia / participación: Porcentaje de proyectos con informe pre-aprobado en formulario digital	$\left(\frac{\text{n° de proyectos con informes pre-aprobado en formulario digital}}{\text{n° total de proyectos en ejecución}} \right) * 100$	•Formulario tipo de pre-informe de rendición digital (coincide con versión papel) •Manual de soporte para el uso del formulario versión: Encargado de Fondos •Manual de soporte para el uso del formulario versión: Usuarios del Fondos de Cultura (clientes) •Manual de rendición en formato didáctico para Usuarios del Fondos de Cultura (clientes)
Fiscalizar actividades en terreno	Eficacia: Porcentaje de fiscalizaciones realizadas respecto de las programadas	$\left(\frac{\text{n° de fiscalizaciones realizadas en } t_n}{\text{n° fiscalizaciones programadas}} \right) * 100$	•Formulario de fiscalización tipo •Detalle de proyectos y actividades fiscalizados

Fuente: Elaboración propia.

- Diagrama de Actividades

Figura n°12: Diagrama de Actividades del subproceso: Asignación de fondos y ejecución del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.



Fuente: Elaboración propia con las notaciones del Diagrama de Actividades presentado por Bustos, G. (2010) en Modelos para sistemas de información. Una visión integrada UML, AEM, Statemate y Entidades Dinámicas. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso. PUCV.

9.3.5 Subproceso: Seguimiento y cierre de proyectos

- Habilitadores para el Cambio

Tabla n°9: Habilitadores para el Cambio del subproceso: Seguimiento y cierre de proyectos del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.

Actividad	Modificación	Fundamento
Solicitar informe de rendición actividades en físico	Habilitador de Flujo de Trabajo	Esta actividad sale del subpaso de otra y se presenta ahora como una actividad completa. Se propone un conjunto de medidas dirigidas a descongestionar las labores del Depto. de Fondos y meter en un flujo de trabajo los proyectos de manera que logren el cierre administrativo con mayor oportunidad. Las medidas son las siguientes: • Estandarizar los datos requeridos para aprobar informes de rendición, de manera que puedan ser pre-aprobados por cualquiera que atienda el caso (ejemplo: limitar las preguntas abiertas en formularios, reducir errores de llenado) • Crear el rol de Analista de Seguimiento que de soporte y genere datos del subproceso • Definir un flujo de trabajo que pueda responder a los plazos y atender el volumen de tareas del proceso.
Enviar 2do aviso	Habilitador de Flujo de Trabajo	Se requiere generar flujo de trabajo. Este paso conecta con la actividad “Solicitar informe de rendición actividades en físico”.
Realizar pre-informe físico	Se agrega una actividad	Se requiere descongestionar las labores del Depto. de Fondos, para lo cual se ha propuesto incorporar el rol de Analista de Seguimiento y la actividad de realización de un pre-informe que permita adelantar trabajo para la posterior validación de los Encargado de Fondo y Coordinadores del Depto. de Fondos, además de prestar soporte al proceso, sistematizando datos de seguimiento. Cabe recordar: • Que los proyectos FONDART pueden durar hasta 12 meses a partir de marzo del mismo año, por lo tanto las labores de firma de convenio y entrega de informes de rendición tienden a superponerse. • El proceso As-Is demostró un 100% de proyectos no cerrados a un año de su ejecución; un 86% a dos años; y un 49% a 3 años, dando cuenta de la acumulación de trabajo año a año.

Actividad	Modificación	Fundamento
Evaluar informe de actividades	Habilitador de Motivación y medidas	Contemplar tomar los datos de ingreso de informes para generar medidas de planificación de las labores de seguimiento y evaluación de las mejoras incorporadas en términos de reducción de errores en los informes de rendición presentados en soporte físico.
Rectifica errores de actividades	Sale de un subpaso	Existía anteriormente como tarea dentro de una actividad.
Solicitar informe de rendición financiera en físico	Sale de un subpaso	Existía anteriormente como tarea dentro de una actividad.
Enviar 2do aviso	Habilitador de Flujo de Trabajo	Se requiere generar flujo de trabajo. Este paso conecta con la actividad “Solicitar informe de rendición financiera en físico”.
Evaluar informe financiero	Sale de un subpaso	Existía anteriormente como tarea dentro de una actividad. Cabe destacar que la habilitación burocrática de esta actividad es la aprobación del Informe Rendición de Actividades, pie forzado del Nivel Central ²¹ . En el proceso To-Be, el informe de rendición del proyecto: •Pudo ser formulado en conjunto cliente y gestor. •Los clientes tuvieron instancias formativas de formulación del informe. •Fue revisado en términos de admisibilidad de informes por el Analista de Seguimiento. •Fue revisado por un Encargado de Fondos que aprobó la ejecución de actividades. •Disminuyendo considerablemente la posibilidad de encontrar errores.
Rectifica errores financieros	Sale de un subpaso	Existía anteriormente como tarea dentro de una actividad.
Aviso de no presentación de informe	Sale de un subpaso	Existía anteriormente como tarea dentro de una actividad.
Otorgar certificado de ejecución total	Sale de un subpaso	Existía anteriormente como tarea dentro de una actividad.
Otorgar cierre administrativo al proyecto	Habilitador de Motivación y medidas	Llegado a este punto, se han aplicado la mayor parte de las mejoras al proceso y se debe contemplar medir la eficacia del proceso, considerando información sobre casos que escapen a la norma y alerten a la conducción, como son los proyectos con 5 años sin cierre administrativo.

²¹ REX. N°2211 del 17 de noviembre de 2016, que aprueba el Manual para el Control y Supervisión de Proyectos de los Fondos de Cultura del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Actividad	Modificación	Fundamento
(si corresponde) Devuelve la garantía	Habilitador de Flujo de Trabajo	Se requiere generar flujo de trabajo. Este paso conlleva al final del flujo y su habilitador corresponde a la tenencia del Certificado de Ejecución Total.
(si corresponde) Oficia el caso a CDE	Habilitador de Flujo de Trabajo	Se requiere generar flujo de trabajo. Este paso conduce a los proyectos que no tengan Certificado de Ejecución Total y conlleva a “Atender solicitudes del CDE (Consejo de Defensa de Estado)”.
Atender solicitudes CDE	Habilitador de Flujo de Trabajo	Se requiere generar flujo de trabajo. Este paso, tiene dos posibilidades y abre un nodo de decisión: •CDE resuelve el caso: el proceso llega a su fin. •CDE remite nuevamente el proyecto a la institución concediendo al Responsable del Proyecto una nueva oportunidad de presentar informe y subsanar errores: el informe reingresa a la actividad “Realizar pre-informe de actividades” y retoma el flujo.

Fuente: Elaboración propia.

- Medidas y Documentos

Tabla n°10: Medidas y documentos del subproceso: Seguimiento y cierre de proyectos del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.

Actividad	Medida	Fórmula	Documento
Solicitar informe de rendición actividades en físico	Planificación: Cantidad de informes de rendición actividades solicitados	N° de informes rendición de actividades solicitados	•Lista informes rendición actividades con indicación de fecha de por ingresar •Carta solicitud presentación de informe de rendición actividades

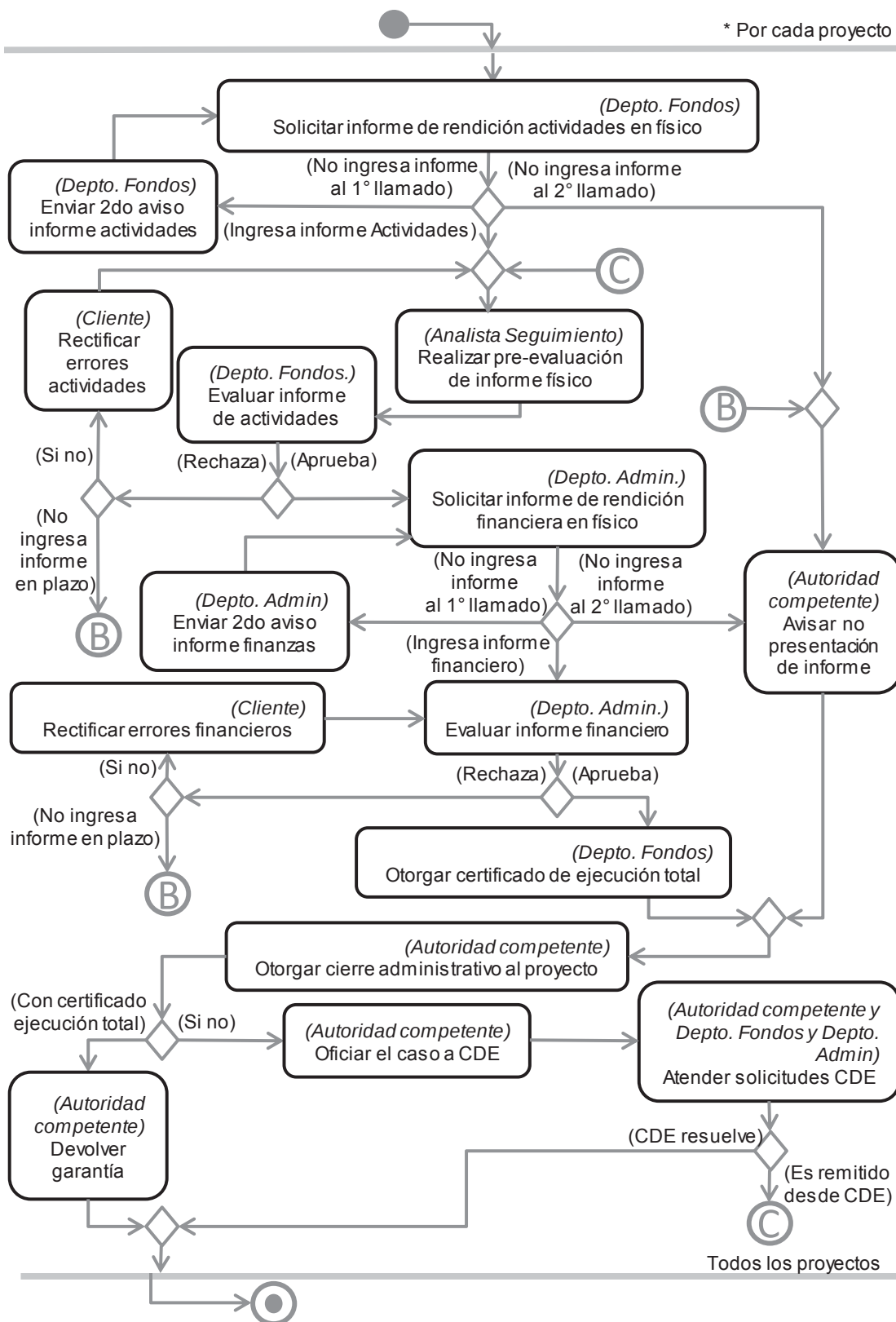
Actividad	Medida	Fórmula	Documento
Realizar pre-informe físico	Planificación: • Cantidad de informes rendición actividades ingresados • Porcentaje de informes ingresados respecto del total	N° de informes rendición actividades ingresados en físico $(N^{\circ} \text{ de informes ingresados} / n^{\circ} \text{ total de informes solicitados}) * 100$	• Lista informes rendición actividades ingresados con indicación de fecha solicitud, ingreso y antecedente de pre-informe digital • Formulario de rendición versión papel (coincide con digital)
Evaluar informe de actividades	Eficacia y calidad: • Porcentaje de informes aprobados y rechazados, respecto del total de informes • Porcentaje de informes aprobados que contaron con pre-informe digital	$(n^{\circ} \text{ de informes aprobados y rechazados} / n^{\circ} \text{ total de informes ingresados}) * 100$ $(n^{\circ} \text{ de informes aprobados que contaron con pre-informe digital} / n^{\circ} \text{ total de informes que contaron con pre-informe digital}) * 100$	• Carta aviso de errores en informe actividades y solicitud de rectificación • Carta solicitud presentación de informe de rendición financiera
Solicitar informe de rendición financiera en físico	Planificación: Cantidad de informes de rendición financiera solicitados	N° de informes de rendición financiera solicitados	Listado de informes de rendición financiera solicitados con indicación de fecha solicitud
Evaluar informe financiero	Eficacia: • Cantidad de informes de rendición financiera ingresados • Porcentaje de informes de rendición financiera aprobados y rechazados	N° de informes de rendición financiera ingresados $(n^{\circ} \text{ de informes de rendición financiera aprobados y rechazados} / n^{\circ} \text{ de informes de rendición financiera ingresados}) * 100$	Carta aviso de errores en informe actividades y solicitud de rectificación

Actividad	Medida	Fórmula	Documento
Aviso de no presentación de informe	• Planificación: • Cantidad de proyectos sin presentación de informe de rendición	N° de proyectos sin presentación de informe de rendición	• Carta aviso no presentación de informe de rendición
Otorgar certificado de ejecución total	• Planificación: • Cantidad de certificados de ejecución total extendidos	N° de certificados de ejecución total extendidos	• Certificado de ejecución total
Otorgar cierre administrativo al proyecto	Eficacia: • Porcentaje de proyectos cerrados administrativamente en el año t_n, que inician actividades entre el año t_{n-1} y el año t_n • Porcentaje de proyectos no cerrados administrativamente el año t_n, que iniciaron sus actividades en el año t_{n-2}, t_{n-3}, t_{n-4} y t_{n-5}	$(n^\circ \text{ de proyectos cerrados administrativamente en el año } t_n, \text{ que inician actividades entre el año } t_{n-1} \text{ y el año } t_n) * 100$ $(n^\circ \text{ de proyectos no cerrados administrativamente el año } t_n, \text{ que iniciaron sus actividades en el año } t_{n-2} / n^\circ \text{ de proyectos que iniciaron actividades en el año } t_{n-2}) * 100$ $(n^\circ \text{ de proyectos no cerrados administrativamente el año } t_n, \text{ que iniciaron sus actividades en el año } t_{n-3} / n^\circ \text{ de proyectos que iniciaron actividades en el año } t_{n-3}) * 100$ $(n^\circ \text{ de proyectos no cerrados administrativamente el año } t_n, \text{ que iniciaron sus actividades en el año } t_{n-4} / n^\circ \text{ de proyectos que iniciaron actividades en el año } t_{n-4}) * 100$ $(n^\circ \text{ de proyectos no cerrados administrativamente el año } t_n, \text{ que iniciaron sus actividades en el año } t_{n-5} / n^\circ \text{ de proyectos que iniciaron actividades en el año } t_{n-5}) * 100$	• Cierre administrativo del proyecto • Carta de disponibilidad de retiro de la garantía • Certificado de Devolución de la garantía • Oficio a CDE para exigir restitución de los fondos • Lista de proyectos sin cierre administrativo priorizado según cantidad de años que permanecen sin cierre administrativo • Lista de proyectos con cierre administrativo

Fuente: Elaboración propia.

- Diagrama de Actividades

Figura n°13: Diagrama de Actividades del subproceso: Seguimiento y cierre de proyectos del Proceso de Asignación de Fondos del FONDART Regional de la SEREMI de Valparaíso.

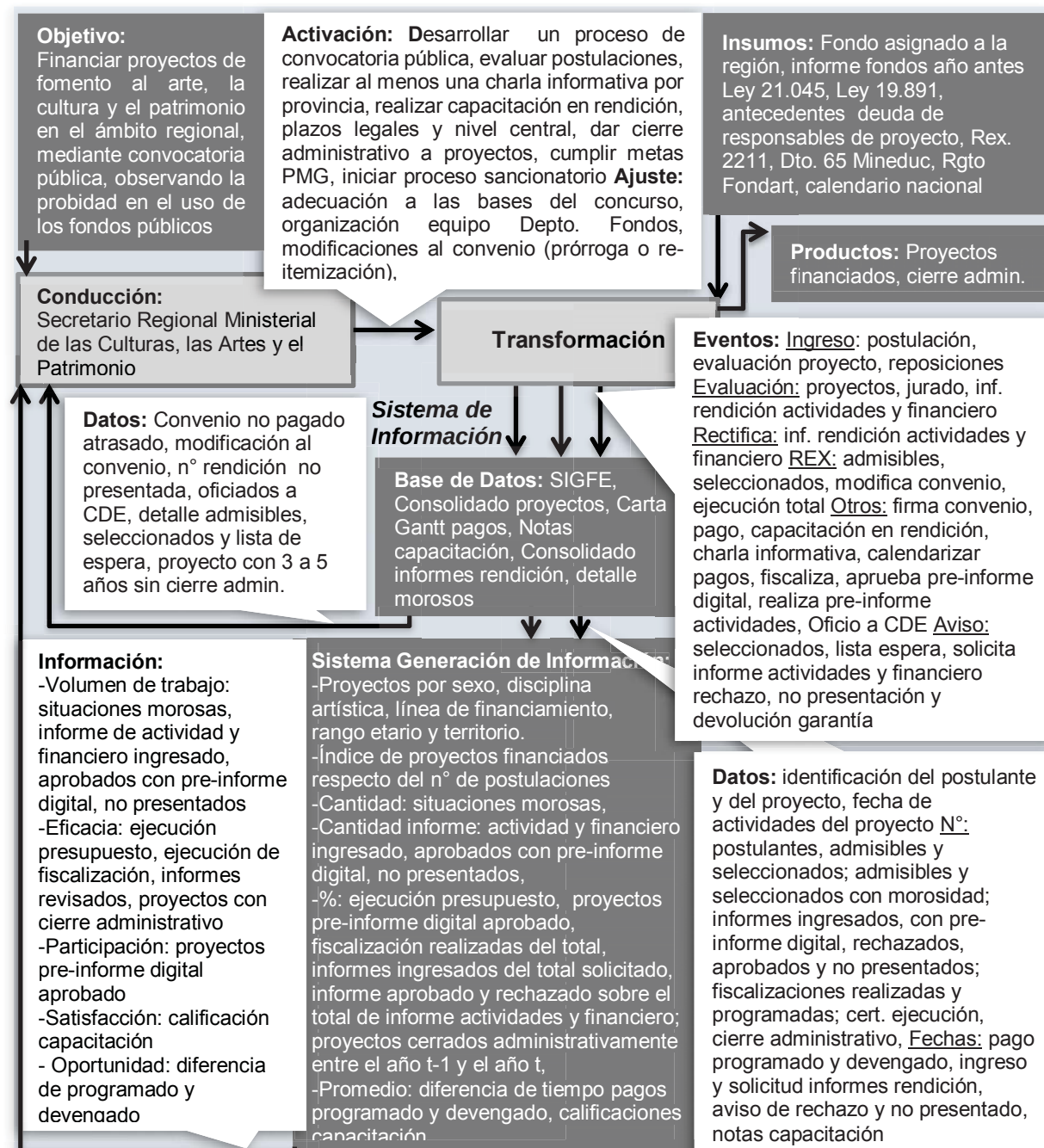


Fuente: Elaboración propia, con las notaciones del Diagrama de Actividades presentado por Bustos, G. (2010) en Modelos para sistemas de información. Una visión integrada: UML, AEM, Statemate y Entidades Dinámicas. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso. PUCV.

9.4 Modelo de control en modo rediseño

El Modelo de Control en modo rediseño, es el nuevo sistema de información con que cuenta la conducción para el control del proceso, en este caso, está a cargo del Secretario Regional Ministerial de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de la Región de Valparaíso.

Figura N°14: Modelo de control del proceso de convocatoria del FONDART Regional de la Región de Valparaíso en modo rediseño.



Fuente: elaboración propia a partir de los apuntes entregados por el profesor Guillermo Bustos (2018), en el curso de Modelamiento y Rediseño Organizacional.

CONCLUSIONES

El desarrollo del estudio del proceso de asignación del FONDART Regional de la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de Valparaíso ha permitido concluir sobre la gestión a nivel regional como a nivel central, en el marco de los alcances de este estudio.

A nivel regional, el primer aporte que logra esta investigación es el reconocimiento y modelamiento del proceso completo de asignación del FONDART Regional para el caso de la SEREMI de Valparaíso, que pueda servir de insumo para la toma de decisiones sobre su funcionamiento por parte de los gestores del proceso.

Desde el análisis, se concluye que el proceso presenta deficiencias en los sistemas de información, dificultando la labor de detección de problemas que ejerce la Conducción, lo que resulta en un gran volumen de casos críticos que se siguen acumulando año a año.

Dentro de estos problemas, se encuentra la dificultad para procesar las actividades de seguimiento de proyectos y abordarlos a tiempo, lo cual está asociado a la incapacidad de los supervisores de proyecto de mantener un seguimiento actualizado de los proyectos en ejecución. Tal como consta en este estudio, esta situación afecta directamente a los clientes restando valor al proceso: por una parte, los clientes quedan faltos de recibir suficiente acompañamiento y orientación para realizar sus deberes de rendición del proyecto, y por otra, se enfrentan posteriormente a la dificultad de atender y reparar las observaciones a los informes de rendición incluso cinco o más años después de la ejecución del proyecto.

El rediseño del proceso planteado en esta investigación, se sustentó principalmente en la incorporación temprana de actividades de control al flujo de trabajo que afectan positivamente al proceso posteriormente y contribuyen a alcanzar los resultados esperados. En este sentido, el proceso rediseñado es más eficaz y eficiente, por cumplir mayormente el objetivo al lograr procesar todas las actividades del proceso y dentro de un rango de tiempo mayormente conveniente. Entre las medidas recomendadas en la propuesta de rediseño, se menciona la incorporación del rol de Analista de Seguimiento, la realización de informes previos de rendición de proyectos, la sistematización de la información mediante datos comparables y el apoyo de Tecnologías de Información y Comunicación.

Cabe destacar lo concluido a través del análisis del modelo de madurez, donde se identificó que el proceso está en un nivel “Administrado” y que para avanzar a un nivel mayor de madurez debe pasar a “Estandarizado”. Para ello, según indica el modelo, la organización debe normalizar las actividades del proceso a partir de las buenas prácticas identificadas, cimentando el conocimiento organizacional de los procesos. Esta meta significa un gran desafío organizacional. Como tal, va dirigida principalmente al nivel central en la tarea de reconocer y recoger las experiencias exitosas desarrolladas en regiones y al mismo tiempo alinear a todas ellas en una

visión mayormente integrada del proceso. Sin embargo, por los alcances de esta investigación, con foco en el desarrollo del proceso a nivel de la Región de Valparaíso, no fue posible proponer un proceso rediseñado que permita alcanzar el siguiente nivel de madurez, puesto que ello involucra en gran medida expandir el foco del estudio al nivel central y al desarrollo del proceso en las distintas regiones de país. Por esta razón, se presentó una propuesta de rediseño que gana en eficacia y eficiencia y por otra parte, a modo de recomendación para el nivel central, se presentan solo algunas consideraciones relevantes a la hora de definir los estándares que deberán alcanzar las regiones para que no se produzcan inequidades durante el desarrollo del proceso.

En primer lugar, en relación al desafío organizacional de integrar mayormente los componentes del proceso, un hallazgo importante de esta investigación son las diferencias encontradas entre la primera parte del proceso y la siguiente: mientras los subprocesos Diseño y Postulación al Concurso y Evaluación de proyectos mantienen un alto nivel de logro en términos de alineación de las regiones, capacidad para ejercer control, sistematización de datos y obtención de resultados acorde a lo esperado, el siguiente tramo del proceso, correspondiente a los subprocesos de Asignación de Fondos y Ejecución y Seguimiento y Cierre de Proyectos, presenta importantes brechas en las mismas áreas. De hecho, según este estudio, existe mayor dirección del nivel central en el primer tramo del proceso, mientras que el segundo tramo aparece a cargo de las SEREMIs. Este fenómeno responde a una perspectiva poco consolidada de la cadena de valor por parte de los gestores del proceso. Confirmando así, la falta de una visión más amplia del mismo y las relaciones entre sus componentes, donde la primera actividad o estímulo hasta la última contribuyen a entregar valor a un cliente.

Esta perspectiva de gestión por proceso, permite definir soluciones más eficientes y eficaces para su gestión, lo que se explica a continuación con dos ejemplos encontrados.

Sobre la eficiencia, el ejercicio de un control mayormente global del proceso habilita la posibilidad de planificar de mejor manera los recursos y aplicar economía de escala, entre otras. Específicamente, el estudio da cuenta de la existencia de distintos sistemas de información apoyados con TI diseñados especialmente para el proceso estudiado. Entre estos sistemas se encuentran las plataformas en línea que dan soporte al Formulario Único de Postulación (FUP) que apoya la etapa de postulación de proyectos y al Formulario Único de Evaluación (FUE) que apoya la etapa de evaluación de proyectos. Sin desmerecer el gran aporte que significa cada uno de estos sistemas a la etapa particular del proceso que apoya, conllevan la consecuencia de agobiar a los subprocesos posteriores que se enfrentan a grandes volúmenes de trabajo y a los obstáculos propios del soporte físico. Por lo tanto, de haber existido una concepción mayormente sistémica por parte de los gestores del proceso, probablemente la opción menos costosa y más efectiva habría sido considerar desde un principio una solución integral de TI para el proceso analizado.

Sobre la eficacia, ya se ha hecho referencia a la baja capacidad que tiene el proceso de cerrar administrativamente los proyectos. Este es un problema reconocido

y relevante para la institución, que desde el año 2016 está implementando medidas al respecto, tales como la Unidad de Seguimiento de Proyectos, que depende del nivel central y tiene la misión de apoyar a las SEREMIs en el cierre de proyectos de años anteriores. Sin perjuicio de ello, se evidencia que estas acciones se han efectuado sin una lógica de proceso, ya que está dirigida a atender los casos problemáticos ya ocasionados, pero no logra dar con una solución que evite que se sigan suscitando estos problemas, de manera que el volumen de proyectos no cerrados se sigue acumulando anualmente y permanecen en esta situación cinco años o más.

Por último, agregar que la meta de avanzar hacia una gestión más sistémica y organizacional del proceso no es una tarea menor y no estaría falta de tensiones en lo que respecta a la alineación de las regiones y descentralización de los procesos a nivel nacional. Con mayor razón en el marco del cambio que atraviesa la institucionalidad cultural, a un año de la creación del nuevo Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, que a su vez crea una Secretaría Regional Ministerial en cada región del país. Precisamente por ello, cabe preguntarse si este contexto es una oportunidad para el desarrollo de los procesos de la institución, tanto en términos de encontrar mejoras para procesos específicos, como de generar procesos nuevos relacionados a nuevos servicios acorde con las demandas actuales de la ciudadanía y/o levantar una arquitectura de procesos de negocio de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, H. (1990). *El análisis estructural de sistemas y el desarrollo de proyectos informáticos*. Valparaíso: Ecogestión Editorial.

Bustos, G. (2010). *Modelos para sistemas de información. Una visión integrada: UML, AEM, Statemate y Entidades Dinámicas*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Gobierno de Chile. (2018). *Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Indicadores de desempeño Año 2018*. Santiago de Chile: Dirección de Presupuestos. Disponible en: <http://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-14466-24043.html>

Gobierno de Chile. (2018). *Informe Global de Cumplimiento 2017, indicador de desempeño del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes. Programa de Mejoramiento de la Gestión 2017*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Documento recibido por transparencia mediante Ordinario n° 641 con fecha 10 de julio de 2018.

Gobierno de Chile. (2017). *Política Nacional de Cultura 2017 – 2020. Cultura y Desarrollo Humano: Derechos y Territorio*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Documento recibido por transparencia mediante Ordinario n° 139 del 20 de agosto de 2018.

Gobierno de Chile. (2018). *Resumen Ejecutivo Cuenta Pública Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Disponible en: <http://www.cultura.gob.cl/cuentapublica/>

Gobierno de Chile. (2018). *Sin nombre*. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Documento recibido por transparencia mediante Ordinario n° 139 del 20 de agosto de 2018.

Gobierno de Chile (2016). Nota de prensa publicada el 20 de diciembre de 2016 en la página oficial del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Disponible en: <http://www.cultura.gob.cl/institucional/fondos-cultura-2017-destina-2-764-millones-para-la-region-de-valparaiso/>

Harmon, P. (2014). *Business Process Change Guide for Managers and Process Professionals (3a ed)*. Estados Unidos: Morgan Kaufmann Publishers.

Hitpass, B. (2012). *Business Process Management (BPM). Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Santiago de Chile: BHH Ltda.

Observatorio de Políticas Culturales. (2018). *Informe Resultados Fondos de Cultura CNCA*. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.observatoriopolicasculturales.cl/OPC/seguimiento/fomento/analisis-de-los-fondos-de-cultura-2018/>

Object Management Group. (2008). *Business Process Maturity Model (BPMM). Version 1.0*. Disponible en: <https://www.omg.org/spec/BPMM/About-BPMM/>

OECD. (2016). *Digital Government in Chile. Strengthening the Institutional and Governance Framework*. Paris: OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris. Disponible en: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/digital-government-in-chile_9789264258013-en#page0

Porter, M. (1991) *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Rei Argentina, S.A.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Ed. Panapo

Salkind, Neil J. (1999) *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall

ANEXO 1: DOCUMENTACIÓN DE ACTIVIDADES

A continuación, se presenta la documentación de las actividades que conforman el flujo del proceso, es decir una representación del detalle de las tareas comprometidas en el proceso de asignación del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes en la región de Valparaíso.

Para esta representación se han seleccionado las actividades más críticas y/o complejas del Diagrama de Actividades, señalando el nombre, la salida principal, la forma en que se mide, los pasos que la constituyen desde un nivel más atómico, los responsables de cada uno de sus pasos y finalmente las potestades decisionales y/o reglas comprometidas.

Cabe indicar que no se contempló documentación de actividad para ninguna de las siguiente: definir el monto global del Fondo asignado a la región, cerrar plazo de consultas y de postulación, enviar carpeta de proyectos admisibles a evaluadores, recibir proyectos de todas las convocatorias de Fondos de Cultura que tengan dirección del Responsable de Proyecto en la región, abrir lista de espera, ejecutar el proyecto, realizar fiscalizaciones en terreno de las actividades del proyecto y generar acta. Las actividades documentadas se presentan a continuación:

a) Actividad: Asignar montos a las líneas de financiamiento

Salida: Fondos distribuidos

Medida de Salida: El CRCA emite una resolución con las indicaciones de montos asignados a cada línea de financiamiento de los fondos.

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Enviar oficio informando monto global asignado a la Región. ii. Informar a CRCA de la región para que sesione. iii. Realizar sesión para definir los montos. iv. Informar a la Autoridad Regional y al nivel central.	Secretaría Ejecutiva. Consejo Regional de la Cultura y Las Artes. Departamento de Fondos Concursables. Autoridad Competente en la Región.	Regla 1: El CRCA es el órgano regional encargado de definir la distribución de los fondos en la Región.

b) Actividad: Publicar bases del concurso

Salida: Bases publicadas en la página oficial de la institución

Medida de Salida: Bases descargables en la página web de la institución.

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Consulta a las distintas regiones por medidas de ajuste para el insumo de la confección de bases concursales. ii. Solicitar a las regiones montos destinados a cada línea de financiamiento en la región. iii. Confeccionar las bases concursales. iv. Validar las bases concursales con la autoridad nacional competente. v. Publicar las bases en el portal de la institución.	Consejo Regional de la Cultura y las Artes. Dirección Regional (SEREMI). Departamento de Fondos Concursables. Secretaría Ejecutiva. Secretarías Ejecutivas de cada uno de los Fondos de Cultura.	Regla 1: Los llamados a concursos deberán realizarse por medio de una amplia difusión nacional, a través de comunicación impresa o digital, de fácil acceso para los habitantes de todo el territorio nacional o regional. Regla 2: El llamado deberá publicarse con una anticipación mínima de veinte días hábiles contados hacia atrás desde la fecha de cierre de recepción de los proyectos y deberán contener, al menos, los plazos de postulación, la modalidad de acceso a las bases, formularios del concurso, las líneas o áreas del Fondo a las que se convoca,

		el ámbito territorial en que se desarrolla el concurso, la fecha de cierre de postulaciones y plazos para la entrega pública de resultados. Regla 3: El Consejo pondrá oportunamente a disposición de los(as) postulantes en el sitio web institucional las bases y formularios de concurso.
--	--	--

c) Actividad: Enviar proyecto postulado al concurso

Salida: Postulación recibida

Medida de Salida: Emite un folio de postulación recibida.

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Abrir plazo de postulación de fondos. ii. Ingresar a la plataforma de postulación o solicitar los formularios en soporte papel. iii. Completar todos los campos solicitados. iv. Adjuntar toda la documentación requerida. v. Enviar postulación digital por el portal web o en papel por carta certificada.	Secretaría Ejecutiva. Plataforma de postulación. Oficina de partes del Ministerio. Cliente (postulante).	Regla 1: Las bases establecerán las condiciones de presentación de todos los proyectos, señalando al menos la forma, lugar, fecha y requisitos de postulación. Regla 2: No se aceptarán proyectos presentados en un formato distinto de la Ficha Única de Postulación (FUP) en versión digital o papel.

d) Actividad: Responder consultas

Salida: Respuesta entregada al solicitante

Medida de Salida: Folio de consulta en estado respondida, solo portal web, call center y OIRS (se excluye presencial).

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Abrir plazo para consultas de usuarios. ii. Publicar los diversos medios para extender consultas de usuarios. iii. Ingresar consultas vía plataforma web institucional, call center, OIRS o presencial. iv. Generar respuesta a consultas sobre bases concursales, soporte técnico, uso de plataforma de postulación, clave y usuario. v. Entregar respuesta a consulta ingresada y cerrar caso.	Dirección Regional (SEREMI). Departamento de Fondos. Concursables. Secretaría Ejecutiva. Plataforma de consultas. Call center. OIRS. Usuario.	Regla 1: La OIRS tiene un plazo máximo de 20 días hábiles para responder consultas ingresadas. Regla 2: Las respuesta sobre bases concursales deben ajustarse estrictamente a lo que señalan las bases.

e) Actividad: Realizar jornadas informativas

Salida: Al menos una jornada informativa realizada en cada provincia

Medida de Salida: Material de verificación de cada jornada (fotografías, lista de asistencia de participantes, afiches de difusión)

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Coordinar con colaboradores la realización de la jornada. ii. Asignar tareas dentro del equipo. iii. Difundir el programa de jornadas. iv. Preparar material de apoyo para jornadas. v. Realizar las jornadas informativas. vi. Generar carpeta de verificación de la actividad.	Dirección Regional (SEREMI). Departamento de Fondos Concursables. Colaboradores. Usuarios.	Regla 1: Se realiza al menos una jornada informativa en cada provincia de la región (compromiso de PMG). Regla 2: Las respuesta sobre bases concursales deben ajustarse estrictamente a lo que señalan las bases. Reglas 3: El material de apoyo generado en la región es solo referencial, puesto que para efectos del concurso, el único documento oficial son las bases de concurso.

f) Actividad: Revisar admisibilidad de proyectos

Salida: Resolución de inadmisibilidad

Medida de Salida: Publicación de resolución de inadmisibilidad en medios oficiales y aviso a cada postulante inadmisibile por la vía que éste señaló en el FUP (mail o carta certificada)

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Generar consolidado de proyectos recibidos en etapa de admisibilidad. ii. Revisar la admisibilidad de cada proyecto, verificando que cumpla con las formalidades exigidas en cada caso. iii. Remitir cada postulación admisible al comité de especialistas para su evaluación. iv. (Condicional: si no cumpliera con los requisitos exigidos en esta etapa) Archivar la carpeta y clasificar el proyecto como inadmisibile. v. Levantar acta de proyectos inadmisibles. vi. Generar resolución administrativa con nómina de proyectos inadmisibles. vii. Publicar resolución en medios de oficiales.	Secretaría Ejecutiva. Secretarías Ejecutivas de cada uno de los Fondos de Cultura. Dirección Regional (SEREMI). Departamento de Fondos Concursables.	Regla 1: Las bases establecerán las condiciones de presentación de todos los proyectos, señalando la forma, lugar, fecha y demás requisitos de postulación. Regla 2: La resolución de inadmisibilidad debe indicar claramente el o los puntos de inconsistencia de proyecto con respecto a las bases concursales. Regla 3: Luego de la publicación y aviso al postulante de un proyecto inadmisibile, éste tiene 5 días hábiles para presentar recurso de reposición. Regla 4: Los recursos de reposición solo se acogerán en el caso de señalar faltas u omisiones administrativas en el procedimiento de revisión de admisibilidad.

g) Actividad: Realizar evaluación de proyectos

Salida: Proyectos postulados con evaluación de evaluadores

Medida de Salida: Acta de evaluación de evaluadores de proyecto.

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Seleccionar evaluadores en la región. ii. Validar la nómina de evaluadores con el CNCA nacional.	Dirección Regional (SEREMI). Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.	Regla 1: Las bases establecen las categorías de evaluación de cada línea de financiamiento, así como la nota mínima de elegibilidad de un proyecto.

iii. Contratar evaluadores ratificados.	Departamento de Fondos Concursables.	Regla 2: La evaluación individual debe presentar las fortalezas y debilidades de cada proyecto en función de las bases.
iv. Distribuir carpetas de postulaciones entre los evaluadores.	Departamento de Administración y Finanzas.	Regla 3: Las mesas de evaluación se conforman al menos con 3 evaluadores.
v. Realizar la evaluación individual.	Evaluador de proyectos.	Regla 4: La nota de cada evaluador se promedia para obtener el puntaje del proyecto de 1 a 100.
vi. Realizar una jornada de evaluación grupal.		
vii. Consolidar el acta de evaluación.		

h) Actividad: Realizar evaluación de jurado

Salida: Proyectos postulados con evaluación de jurados

Medida de Salida: Acta de evaluación de jurados

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Seleccionar jurado en la región.	Dirección Regional (SEREMI).	Regla 1: Las bases indican las líneas de financiamiento que tendrán evaluación de jurado y la nota mínima que debe haber obtenido un proyecto en etapa de evaluación para pasar a jurado.
ii. Validar la nómina de jurado con el CNCA nacional.	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.	Regla 2: Las bases establecen las categorías de evaluación de cada línea de financiamiento, así como la nota mínima de elegibilidad de un proyecto.
iii. Contratar jurado ratificado.	Departamento de Fondos Concursables.	Regla 3: El jurado no conoce la nota de evaluación del proyecto a evaluar.
iv. Asignar carpetas de postulaciones a jurado.	Departamento de Administración y Finanzas.	Regla 4: Las bases indican el promedio ponderado de la nota de jurado con respecto a la de evaluación.
v. Realizar evaluación individual de jurado.	Jurado.	
vii. Consolidar el acta de evaluación.		

i) Actividad: Cargar evaluaciones en el portal

Salida: Evaluación de proyecto

Medida de Salida: Evaluaciones de todos los proyectos cargadas en el portal

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Promediar evaluaciones de evaluadores y jurados.	Dirección Regional (SEREMI).	Regla 1: Las evaluaciones de evaluadores y jurados deberán exponerse en una Ficha Única de Evaluación (FUE), la cual además debe ser cargada en el portal web de evaluación para que posteriormente pueda ser visualizada por el postulante evaluado.
ii. Cargar comentarios y fundamentos de evaluación en el portal.	Departamento de Fondos Concursables.	
iii. Verificar que todos los proyectos tengan cargada su evaluación.	Jurado. Evaluador de proyecto.	

j) Actividad: Asignar fondos y publicar resultados del concurso

Salida: Fondos asignados a proyectos elegibles

Medida de Salida: Publicación en un medio escrito, impreso o digital, de circulación nacional y en otro de circulación regional, respectivamente, la nómina de los(as) beneficiarios(as) del Fondo, con indicación de los montos asignados y tipos de proyectos

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
-------	-----------------	-------------------

i. Asignar la totalidad de los fondos disponibles a los proyectos elegibles. ii. Generar resolución administrativa con nómina de proyectos seleccionados y lista priorizada de espera. iii. Publicación de resolución de resultados. iv. Notificación a postulantes seleccionados, no seleccionados y en lista de espera sobre los resultados de la convocatoria.	Dirección Regional (SEREMI). Departamento de Fondos Concursables. Secretaría Ejecutiva.	Regla 1: La institución notificará a los postulantes los resultados de la convocatoria dentro de los 5 días hábiles siguientes al dictamen del acto administrativo. Regla 2: La notificación se realizará por carta certificada o mail, según haya indicado el postulante en el FUP. Regla 3: Luego de la publicación de resultados, los seleccionados tienen 30 días hábiles para firmar convenio, de lo contrario corre la lista de espera. Regla 4: Luego de la publicación de resultados, los postulantes no seleccionados tienen 5 días hábiles para presentar recurso de reposición. Regla 5: Los recursos de reposición solo se acogerán en el caso de señalar faltas u omisiones administrativas en el procedimiento de evaluación.
--	---	---

- k) Actividad: Convocar a firmar convenio
Salida: Hora de firma de convenio reservada
Medida de Salida: Cronograma de firmas de convenio

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Remitir carpetas de proyecto a las regiones para la firma de convenio. ii. Distribuir las carpetas de proyectos ganadores dentro del equipo de Fondos de Cultura para su gestión. iii. Enviar avisos a responsables de proyecto seleccionado y solicitar escáner de antecedentes para la firma de convenio. iv. Enviar toda la documentación requerida. v. Revisar antecedentes y entregar indicaciones en cada caso. vi. Solicitar hora para firma de convenio. vii. Verificar que el usuario cuenta con todo lo necesario. viii. Asignar hora de firma de convenio por grupos.	Departamento de Fondos Concursables. Secretaría Ejecutiva. Usuario.	Regla 1: Cada proyecto debe remitirse a la región de residencia del postulante para proceder a la firma de convenio. Regla 2: Los convenios se firmarán por grupos con reserva de hora, la cual será asignada solo cuando el responsable del proyecto cuente con toda la información requerida. Regla 3: Los documentos básicos para firmar convenio son: a) Persona Natural: copia de cédula de identidad, certificado de residencia, acreditación de representación y garantía; b) Persona Jurídica: copia del RUT, cédula identidad de representante legal y aval, certificado de vigencia de la persona jurídica y de los representantes, inicio de actividades en SII, inscripción en registro de colaboradores de Estado y garantía.

- l) Actividad: Firmar convenio con ganadores de FONDART

Salida: Convenios firmados

Medida de Salida: Cronograma de firmas de convenio

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Asistir a la sesión de firma de convenio con toda la documentación requerida en original. ii. Informar sobre el proceso de rendición de proyectos. iii. Firmar Convenios (primero usuarios y luego autoridad regional competente). iv. Generar registro de proyectos en ejecución. v. Tramitar resolución administrativa que aprueba el convenio.	Dirección Regional (SEREMI). Departamento de Fondos Concursables. Usuario.	Regla 1: Luego de la publicación de resultados, el postulante tiene un máximo de 30 días hábiles para firmar convenio, de lo contrario corre la lista de espera hasta agotar todos los fondos asignados. Regla 2: El convenio fijará igualmente los plazos para rendición del proyecto.

- m) Actividad: Chequear y descartar incompatibilidad del Responsable del proyecto para recibir fondos públicos

Salida: Autorización de pago al ganador del concurso

Medida de Salida: Generación de vale vista a nombre del Responsable del Proyecto

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Chequear si existe situación de deuda fiscal por parte del Responsable de proyecto en SIGFE. ii. (Si corresponde) Confirmar situación deudora con la entidad fiscal involucrada. iii. (Si corresponde) Informar al Responsable de proyecto para que regularice su situación. iv. Emitir documento que autoriza el pago del monto asignado al proyecto al responsable.	Dirección Regional (SEREMI). Departamento de Fondos Concursables. Departamento de Administración y Finanzas. SIGFE. Usuario.	Regla 1: Luego de la publicación de resultados, el postulante tiene un máximo de 30 días hábiles para firmar convenio, de lo contrario corre la lista de espera hasta agotar todos los fondos asignados.

- n) Actividad: Entregar los fondos asignados

Salida: Pago de la cuota o las cuotas, según corresponda, a los responsables del proyecto

Medida de Salida: Registro de movimientos (egresos) de la ejecución del proyecto en SIGFE

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Informar de la disponibilidad de fondos para ser cobrado. ii. Retirar y cobrar documento por medio del cual se transfieren los recursos.	Departamento de Fondos Concursables. Departamento de Administración y Finanzas. SIGFE. Usuario.	Regla 1: Luego de la publicación de resultados, el postulante tiene un máximo de 30 días hábiles para firmar convenio, de lo contrario corre la lista de espera hasta agotar todos los fondos asignados. Regla 2: Si el pago fue acordado en cuotas, su pago procederá una vez aprobados los informes de actividades y rendición de todos los recursos entregados en la cuota anterior.

		Regla 3: Se registrará en SIGFE el listado de responsables de proyectos que adeuden recursos a la institución.
--	--	--

o) Actividad: Modificar convenio

Salida: Autorización de modificación de convenio

Medida de Salida: Resolución administrativa que aprueba la modificación de convenio.

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Solicitar modificación de convenio por medio formal (prórroga o re-itemización de los recursos). ii. Levantar respuesta preliminar del equipo técnico institucional. iv. Entregar respuesta formal al solicitante. v. (si corresponde) Modificar convenio.	Departamento de Fondos Concursables. Departamento de Administración y Finanzas. Jurídica. SIGFE. Usuario.	Regla 1: La resolución sobre la solicitud de modificación de convenio recae única y exclusivamente en la autoridad regional competente. Regla 2: El equipo técnico, conformado por los departamentos de Jurídica, Administración y Finanzas y Fondos de Cultura, elabora una sugerencia a la autoridad.

p) Actividad: Evaluar informe de ejecución de actividades y de presupuesto

Salida: Evaluación de ejecución de actividades y rendición de cuentas

Medida de Salida: Certificado de recepción de informe de ejecución de actividades y rendición de cuentas

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Pagar Impuesto de segunda categoría (por retención de 10%). ii. Realizar informe de ejecución de actividades y rendición financiera con toda la documentación y evidencia solicitada. iii. Ingresar informe de ejecución en papel y original por oficina de partes. iv. Emitir certificados de recepción de informe de ejecución de actividades y de rendición de cuentas. v. Aprobar o rechazar informes de ejecución de actividades y de rendición de cuentas.	Departamento de Fondos Concursables. Departamento de Administración y Finanzas. Oficina de Partes. Usuario.	Regla 1: Desde que se efectúa el pago de los fondos al responsable del proyecto tiene 30 días corridos para pagar el impuesto de segunda categoría. Regla 2: El Depto. de Fondos de Cultura evalúa el informe y emite Certificado de Aprobación de Actividades. Regla 3: El Depto. de Administración y Finanzas evalúa y emite el Certificado de Aprobación o Rechazo de Rendición de Cuentas.

q) Actividad: Subsanan errores u omisiones en informes

Salida: Informe de ejecución de actividades y rendición de cuentas corregido

Medida de Salida: Certificado de recepción de nueva documentación o rectificación solicitada

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. (si corresponde) Dar aviso por mail o carta certificada al domicilio del Responsable del proyecto de la falta o errores del informe o de	Dirección Regional (SEREMI). Departamento de Fondos Concursables.	Regla 1: Si constar la falta de los informes, de una parte de la documentación requerida o errores, se debe enviar avisos al responsable del proyecto

documentos adeudados para subsanar la situación. ii. (si corresponde) Reiterar aviso al Responsable del Proyecto. iii. Ingresar lo solicitado en original por oficina de partes.	Departamento de Administración y Finanzas. Oficina de Partes. Usuario.	solicitando su entrega en 10 días hábiles. Regla 2: En el caso de no haber presentado el informe se volverá a dar 10 días hábiles más. Regla 3: El Depto. de Fondos de Cultura evalúa y emite el Certificado de Aprobación de Actividades. Regla 4: El Depto. de Administración y Finanzas evalúa y emite el Certificado de Aprobación o Rechazo de Rendición de Cuentas.
--	--	--

r) Actividad: Otorgar cierre administrativo

Salida: Proyectos cerrados administrativamente

Medida de Salida: Resolución Exenta de cierre administrativo de proyecto

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Aprobar o rechazar informes de ejecución de actividades y de rendición de cuentas. ii. (si corresponde) Emitir Certificado de Ejecución Total del proyecto. iii. (si corresponde) Dar término al convenio por incumplimiento del proyecto. iv. Otorgar cierre administrativo.	Dirección Regional (SEREMI). Departamento de Fondos Concursables. Departamento de Administración y Finanzas.	Regla 1: Si constar la falta de los informes, de una parte de la documentación requerida o errores, se debe enviar avisos al responsable del proyecto solicitando su entrega en 10 días hábiles. Regla 2: En el caso de no haber presentado el informe se volverá a dar 10 días hábiles más. Regla 3: El Depto. de Fondos de Cultura evalúa y emite el Certificado de Aprobación de Actividades. Regla 4: El Depto. de Administración y Finanzas evalúa y emite el Certificado de Aprobación o Rechazo de Rendición de Cuentas.

s) Actividad: Autorizar la devolución de la garantía

Salida: Devolución de la garantía

Medida de Salida: Rebaja de los fondos de SIGFE

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Registrar en SIGFE el cierre del proyecto. ii. Retirar la garantía.	Departamento de Administración y Finanzas. SIGFE. Usuario.	Regla 1: Es responsabilidad del Responsable de proyecto o su representante concurrir a retirar la garantía. Regla 2: Si la garantía no es retirada en 30 días hábiles desde la notificación del cierre, ésta será archivada.

t) Actividad: Remitir carpeta del proyecto para demandar la restitución de los fondos

Salida: Proyecto remitido a Consejo de Defensa del Estado

Medida de Salida: Registro de adeudamiento en SIGFE

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
-------	-----------------	-------------------

i. Generar informe de incumplimiento. ii. Dictar resolución exenta que pone término al convenio. iii. Notificar al responsable del proyecto. iv. Consignar el caso en el Registro de Antecedentes de Convenios con informe de incumplimiento. v. Remitir carpeta de proyecto al Consejo de Defensa del Estado. vi. Atender nuevos requerimientos del Consejo de Defensa del Estado.	Dirección Regional (SEREMI). Departamento de Administración y Finanzas. SIGFE. Usuario.	Regla 1: Son causales de término al convenio: no ejecutar íntegramente el proyecto, destinar recursos a actividades u objetivos distintos a los establecidos, efectuar re-itemización o cualquier modificación de los recursos sin autorización, falta de la entrega de informes. Regla 2: Si una vez enviada la carpeta a CDE, el responsable presenta los pendientes, la institución puede solicitar la suspensión del apremio mediante oficio. Regla 3: Si el deudor da cumplimiento de su obligación será actualizado en SIGFE. Regla 4: Si el monto es declarado incobrable por CDE, aplica castigo de créditos incobrables.
---	---	---

ANEXO 2: DOCUMENTACIÓN DE ACTIVIDADES MODIFICADAS EN LA PROPUESTA DE REDISEÑO

A continuación, se presenta la documentación de las actividades que conforman el flujo del proceso rediseñado de asignación del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes en la región de Valparaíso.

Para esta representación se han seleccionado las actividades más críticas y/o complejas del Diagrama de Actividades, señalando el nombre, la salida principal, la forma en que se mide, los pasos que la constituyen desde un nivel más atómico, los responsables de cada uno de sus pasos, las potestades decisionales y/o reglas comprometidas.

Cabe indicar que no se contempló documentación de actividad para ninguna de las siguientes: definir el monto global del Fondo asignado a la región, cerrar plazo de consultas y de postulación, enviar carpeta de proyectos FONDART Regional admisibles a evaluadores, enviar carpeta de proyectos FONDART Regional admisibles a pre-revisión de morosidad, recibir todos los proyectos con dirección en la región, autorizar el pago, actualizar calendario de pagos, generar matriz de seguimiento de informes de rendición, ejecutar el proyecto, fiscalizar en terreno, calendarizar pagos y actividades en archivo compartido, solicitar informe de rendición de actividades en físico, enviar 2do aviso informe actividades, solicitar informe de rendición financiera en físico, rectificar errores de actividades, enviar 2do. aviso informe financiero, avisar de no presentación de informe, rectificar errores financieros, otorgar certificado de ejecución total, atender solicitudes CDE. Las actividades documentadas se presentan a continuación:

a) Actividad: Asignar montos a las líneas de financiamiento

Salida: Fondos distribuidos

Medida de Salida: El CRCA emite una resolución con las indicaciones de montos asignados a cada línea de financiamiento de los fondos.

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Enviar oficio informando monto global asignado a la Región. ii. Informar a CRCA de la región para que sesione. iii. Realizar sesión para definir los montos. iv. Informar a la Autoridad Regional y al nivel central.	Subsecretaría de las Culturas y Las Artes. Consejo Regional de la Cultura y Las Artes. Departamento de Fondos Concursables. Autoridad Competente en la Región.	Regla 1: El CRCA es el órgano regional encargado de definir la distribución de los fondos en la Región.

b) Actividad: Publicar bases del concurso

Salida: Bases publicadas en la página oficial de la institución

Medida de Salida: Bases descargables en la página web de la institución.

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Consulta a las distintas regiones por medidas de ajuste para el insumo de la confección de bases concursales. ii. Solicitar a las regiones montos destinados a cada línea de financiamiento en la región. iii. Confeccionar la bases concursales.	Consejo Regional de la Cultura y las Artes. SEREMI. Departamento de Fondos Concursables. Subsecretaría de las Culturas y Las Artes.	Regla 1: Los llamados a concursos deberán realizarse por medio de una amplia difusión nacional, a través de comunicación impresa o digital, de fácil acceso para los habitantes de todo el territorio nacional o regional. Regla 2: El llamado deberá publicarse con una anticipación mínima de veinte días hábiles contados hacia atrás desde la fecha de cierre de recepción de

iv. Validar las bases concursales con la autoridad nacional competente. v. Publicar las bases en el portal de la institución.		los proyectos y deberán contener, al menos, los plazos de postulación, la modalidad de acceso a las bases, formularios del concurso, las líneas o áreas del Fondo a las que se convoca, el ámbito territorial en que se desarrolla el concurso, la fecha de cierre de postulaciones y plazos para la entrega pública de resultados. Regla 3: El Consejo pondrá oportunamente a disposición de los(as) postulantes en el sitio web institucional las bases y formularios de concurso.
--	--	---

c) Actividad: Enviar proyecto postulado al concurso

Salida: Postulación recibida

Medida de Salida: Emite un folio de postulación recibida.

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Abrir plazo de postulación de fondos. ii. Ingresar a la plataforma de postulación o solicitar los formularios en soporte papel. iii. Completar todos los campos solicitados. iv. Adjuntar toda la documentación requerida. v. Enviar postulación digital por el portal web o en papel por carta certificada.	Subsecretaría de las Culturas y Las Artes. Plataforma de postulación. Oficina de partes del Ministerio. Cliente (postulante).	Regla 1: Las bases establecerán las condiciones de presentación de todos los proyectos, señalando al menos la forma, lugar, fecha y requisitos de postulación. Regla 2: No se aceptarán proyectos presentados en un formato distinto de la Ficha Única de Postulación (FUP) en versión digital o papel.

d) Actividad: Responder consultas

Salida: Respuesta entregada al solicitante

Medida de Salida: Folio de consulta en estado respondida, solo portal web, call center y OIRS (se excluye presencial).

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Abrir plazo para consultas de usuarios. ii. Publicar los diversos medios para extender consultas de usuarios. iii. Ingresar consultas vía plataforma web institucional, call center, OIRS o presencial. iv. Generar respuesta a consultas sobre bases concursales, soporte técnico, uso de plataforma de postulación, clave y usuario.	SEREMI. Departamento de Fondos Concursables. Subsecretaría de las Culturas y Las Artes. Plataforma de consultas. Call center. OIRS. Usuario.	Regla 1: La OIRS tiene un plazo máximo de 20 días hábiles para responder consultas ingresadas. Regla 2: Las respuesta sobre bases concursales deben ajustarse estrictamente a lo que señalan las bases.

v. Entregar respuesta a consulta ingresada y cerrar caso.		
---	--	--

e) Actividad: Realizar jornadas informativas

Salida: Al menos una jornada informativa realizada en cada provincia

Medida de Salida: Material de verificación de cada jornada (fotografías, lista de asistencia de participantes, afiches de difusión)

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Coordinar con colaboradores la realización de la jornada. ii. Asignar tareas dentro del equipo. iii. Difundir el programa de jornadas. iv. Preparar material de apoyo para jornadas. v. Realizar las jornadas informativas. vi. Generar carpeta de verificación de la actividad.	SEREMI. Departamento de Fondos Concursables. Colaboradores. Usuarios.	Regla 1: Se realiza al menos una jornada informativa en cada provincia de la Región (compromiso de PMG). Regla 2: Las respuesta sobre bases concursales deben ajustarse estrictamente a lo que señalan las bases. Reglas 3: El material de apoyo generado en la región es solo referencial, puesto que para efectos del concurso, el único documento oficial son las bases de concurso.

f) Actividad: Revisar admisibilidad de proyectos

Salida: Resolución de inadmisibilidad

Medida de Salida: Publicación de resolución de inadmisibilidad en medios oficiales y aviso a cada postulante inadmisibile por la vía que éste señaló en el FUP (mail o carta certificada)

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Generar consolidado de proyectos recibidos en etapa de admisibilidad. ii. Revisar la admisibilidad de cada proyecto, verificando que cumpla con las formalidades exigidas en cada caso. iii. Remitir cada postulación admisible al comité de especialistas para su evaluación. iv. (Condicional: si no cumpliera con los requisitos exigidos en esta etapa) Archivar la carpeta y clasificar el proyecto como inadmisibile. v. Levantar acta de proyectos inadmisibles. vi. Generar resolución administrativa con nómina de proyectos inadmisibles. vii. Publicar resolución en medios oficiales.	Subsecretaría de las Culturas y Las Artes. SEREMI. Departamento de Fondos Concursables.	Regla 1: Las bases establecerán las condiciones de presentación de todos los proyectos, señalando la forma, lugar, fecha y demás requisitos de postulación. Regla 2: La resolución de inadmisibilidad debe indicar claramente el o los puntos de inconsistencia del proyecto con respecto a las bases concursales. Regla 3: Luego de la publicación y aviso al postulante de un proyecto inadmisibile, éste tiene 5 días hábiles para presentar recurso de reposición. Regla 4: Los recursos de reposición solo se acogerán en el caso de señalar faltas u omisiones administrativas en el procedimiento de revisión de admisibilidad.

g) Actividad: Realizar evaluación de proyectos

Salida: Proyectos postulados con evaluación de evaluadores

Medida de Salida: Acta de evaluación de evaluadores de proyecto.

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Seleccionar evaluadores en la región. ii. Validar la nómina de evaluadores con el CNCA nacional. iii. Contratar evaluadores ratificados. iv. Distribuir carpetas de postulaciones entre los evaluadores. v. Realizar la evaluación individual. vi. Realizar una jornada de evaluación grupal. vii. Consolidar el acta de evaluación.	SEREMI. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Departamento de Fondos Concursables. Departamento de Administración y Finanzas. Evaluador de proyectos.	Regla 1: Las bases establecen las categorías de evaluación de cada línea de financiamiento, así como la nota mínima de elegibilidad de un proyecto. Regla 2: La evaluación individual debe presentar las fortalezas y debilidades de cada proyecto en función de las bases. Regla 3: Las mesas de evaluación se conforman al menos con 3 evaluadores. Regla: La nota de cada evaluador se promedia para obtener el puntaje del proyecto de 1 a 100.

h) Actividad: Realizar evaluación de jurado

Salida: Proyectos postulados con evaluación de jurados

Medida de Salida: Acta de evaluación de jurados

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Seleccionar jurado en la región. ii. Validar la nómina de jurado con el CNCA nacional. iii. Contratar jurado ratificado. iv. Asignar carpetas de postulaciones a jurado. v. Realizar evaluación individual de jurado. vii. Consolidar el acta de evaluación.	SEREMI. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Departamento de Fondos Concursables. Departamento de Administración y Finanzas. Jurado.	Regla 1: Las bases indican las líneas de financiamiento que tendrán evaluación de jurado y la nota mínima que debe haber obtenido un proyecto en etapa de evaluación para pasar a jurado. Regla 2: Las bases establecen las categorías de evaluación de cada línea de financiamiento, así como la nota mínima de elegibilidad de un proyecto. Regla 3: El jurado no conoce la nota de evaluación del proyecto a evaluar. Regla 4: Las bases indican el promedio ponderado de la nota de jurado con respecto a la de evaluación.

i) Actividad: Cargar evaluaciones en el portal

Salida: Evaluación de proyecto

Medida de Salida: Evaluaciones de todos los proyectos cargadas en el portal

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Promediar evaluaciones de evaluadores y jurados. ii. Cargar comentarios y fundamentos de evaluación en el portal. iii. Verificar que todos los proyectos tengan cargada su evaluación.	SEREMI. Departamento de Fondos Concursables. Jurado. Evaluador de proyecto.	Regla 1: Las evaluaciones de evaluadores y jurados deberán exponerse en una Ficha Única de Evaluación (FUE), la cual además debe ser cargada en el portal web de evaluación para que posteriormente pueda ser visualizada por el postulante evaluado.

- j) Actividad: Realizar pre-revisión de morosidad de admisibles del Fondart Regional
 Salida: Proyectos admisibles Fondart Regional con informe de pre-revisión de morosidad
 Medida de Salida: Porcentaje de proyectos admisibles con informe de morosidad

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Enviar carpeta de proyectos admisibles FONDART Regional a pre-revisión de situación morosa. ii. Levantar información de morosidad de cada proyecto en un informe. iii. Enviar el informe para adjuntar a la carpeta del proyecto.	Departamento de Fondos Concursables. Analista de Seguimiento.	Regla 1: El informe corresponde a la recopilación de antecedentes de morosidad tanto en los registros SIGFE, como otras fuentes disponibles.

- k) Actividad: Asignar fondos y publicar resultados del concurso
 Salida: Fondos asignados a proyectos elegibles
 Medida de Salida: Publicación en un medio escrito, impreso o digital, de circulación nacional y en otro de circulación regional, respectivamente, la nómina de los(as) beneficiarios(as) del Fondo, con indicación de los montos asignados y tipos de proyectos

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Asignar la totalidad de los fondos disponibles a los proyectos elegibles. ii. Generar resolución administrativa con nómina de proyectos seleccionados y lista priorizada de espera. iii. Publicación de resolución de resultados. iv. Notificación a postulantes seleccionados, no seleccionados y en lista de espera sobre los resultados de la convocatoria.	SEREMI. Departamento de Fondos Concursables. Subsecretaría de las Culturas y Las Artes.	Regla 1: La institución notificará a los postulantes los resultados de la convocatoria dentro de los 5 días hábiles siguientes al dictamen del acto administrativo. Regla 2: La notificación se realizará por carta certificada o mail, según haya indicado el postulante en el FUP. Regla 3: Luego de la publicación de resultados, los seleccionados tienen 30 días hábiles para firmar convenio, de lo contrario corre la lista de espera. Regla 4: Luego de la publicación de resultados, los postulantes no seleccionados tienen 5 días hábiles para presentar recurso de reposición. Regla 5: Los recursos de reposición solo se acogerán en el caso de señalar faltas u omisiones administrativas en el procedimiento de evaluación.

- l) Actividad: Convocar a firmar convenio
 Salida: Hora de firma de convenio reservada
 Medida de Salida: Cronograma de firmas de convenio

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Remitir carpetas de proyecto a las regiones para la firma de convenio.	Departamento de Fondos Concursables.	Regla 1: Cada proyecto debe remitirse a la región de residencia del postulante para proceder a la firma de convenio.

ii. Distribuir las carpetas de proyectos ganadores dentro del equipo de Fondos de Cultura para su gestión. iii. Enviar avisos a responsables de proyecto seleccionado y solicitar escáner de antecedentes para la firma de convenio. iv. Enviar toda la documentación requerida v. Revisar antecedentes y entregar indicaciones en cada caso. vi. Solicitar hora para firma de convenio. vii. Verificar que el usuario cuenta con todo lo necesario viii. Asignar hora de firma de convenio por grupos.	Subsecretaría de las Culturas y Las Artes. Usuario.	Regla 2: Los convenios se firmarán por grupos con reserva de hora, la cual será asignada solo cuando el responsable del proyecto cuente con toda la información requerida. Regla 3: Los documentos básicos para firmar convenio son: a) Persona Natural: copia de cédula de identidad, certificado de residencia, acreditación de representación y garantía; b) Persona Jurídica: copia del RUT, cédula identidad de representante legal y aval, certificado de vigencia de la persona jurídica y de los representantes, inicio de actividades en SII, inscripción en registro de colaboradores de Estado y garantía.
---	---	--

m) Actividad: Firmar convenio con ganadores de fondos

Salida: Convenios firmados

Medida de Salida: Cronograma de firmas de convenio

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Asistir a la sesión de firma de convenio con toda la documentación requerida en original. ii. Informar sobre el proceso de rendición de proyectos. iii. Firmar Convenios (primero usuarios y luego autoridad regional competente). iv. Generar registro de proyectos en ejecución. v. Tramitar resolución administrativa que aprueba el convenio.	SEREMI. Departamento de Fondos Concursables. Usuario.	Regla 1: Luego de la publicación de resultados, el postulante tiene un máximo de 30 días hábiles para firmar convenio, de lo contrario corre la lista de espera hasta agotar todos los fondos asignados. Regla 2: El convenio fijará igualmente los plazos para rendición del proyecto.

n) Actividad: Realizar pre-revisión de morosidad de seleccionados con dirección en la Región

Salida: Proyectos seleccionados de todos los fondos con informe de pre-revisión de morosidad

Medida de Salida: N° de los proyectos seleccionados con informe de morosidad

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Enviar carpeta de proyectos seleccionados de todos los fondos a pre-revisión de situación morosa. ii. Levantar información de morosidad de cada proyecto en un informe. iii. Enviar el informe para adjuntar a la carpeta del proyecto.	Departamento de Fondos Concursables. Analista de Seguimiento.	Regla 1: El informe corresponde a la recopilación de antecedentes de morosidad tanto en los registros SIGFE, como según conste en los documentos facilitados por los mismos seleccionados.

- o) Actividad: Chequear y descartar incompatibilidad del Responsable del proyecto para recibir fondos públicos

Salida: Autorización de pago al ganador del concurso habilitado

Medida de Salida: Generación de vale vista a nombre del Responsable del Proyecto habilitado

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Chequear si existe situación de deuda fiscal por parte del Responsable de proyecto en SIGFE. ii. (Si corresponde) Confirmar situación deudora con la entidad fiscal involucrada. iii. (Si corresponde) Informar al Responsable de proyecto para que regularice su situación. iv. Emitir documento que autoriza el pago del monto asignado según el proyecto, al responsable. v. (condicional) Pone fin al convenio.	SEREMI. Departamento de Fondos Concursables. Departamento de Administración y Finanzas. SIGFE. Usuario.	Regla 1: Un proyecto moroso puede ser seleccionado, pero no puede recibir fondos públicos, a menos que regularice su situación, de lo contrario se pone fin a la firma de convenio.

- p) Actividad: Entregar los fondos asignados

Salida: Pago de la cuota o las cuotas, según corresponda, a los responsables del proyecto

Medida de Salida: Registro de movimientos (egresos) de la ejecución del proyecto en SIGFE

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Informar de la disponibilidad de fondos para ser cobrado. ii. Retirar y cobrar documento por medio del cual se transfieren los recursos.	Departamento de Fondos Concursables. Departamento de Administración y Finanzas. SIGFE. Usuario.	Regla 1: Si el pago fue acordado en cuotas, su pago procederá una vez aprobados los informes de actividades y rendición de todos los recursos entregados en la cuota anterior. Regla 2: Se registrará en SIGFE el listado de responsables de proyectos que adeuden recursos a la institución.

- q) Actividad: Modificar convenio

Salida: Autorización de modificación de convenio

Medida de Salida: Resolución administrativa que aprueba la modificación de convenio.

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Solicitar modificación de convenio por medio formal (prórroga o re-itemización de los recursos). ii. Levantar respuesta preliminar del equipo técnico institucional. iii. Entregar respuesta formal al solicitante. iv. (si corresponde) Modificar convenio.	Departamento de Fondos Concursables. Departamento de Administración y Finanzas. Jurídica. SIGFE. Usuario.	Regla 1: La resolución sobre la solicitud de modificación de convenio recae única y exclusivamente en la autoridad regional competente. Regla 2: El equipo técnico, conformado por los departamentos de Jurídica, Administración y Finanzas y Fondos de Cultura, elabora una sugerencia a la autoridad.

- r) Actividad: Elaborar pre-informe de rendición digital

Salida: Pre-informe de rendición digital cargado en el sistema

Medida de Salida: N° de proyectos con informes pre-aprobado en formulario digital

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Solicitar a Responsables de Proyecto cargar información en el sistema. ii. Revisar pre-informes de rendición en el sistema. iii. Enviar observaciones a clientes que hayan rendido mediante el sistema.	Departamento de Fondos Concursables. Departamento de Administración y Finanzas. Jurídica. SIGFE. Usuario.	Regla 1: La aprobación de informes de rendición digital es voluntaria e independiente de la entrega de informe final en formato físico.

- s) Actividad: Capacitar en rendición de los fondos de cultura

Salida: Clientes capacitados en rendición de fondos

Medida de Salida: N° de asistentes a la capacitación

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Solicitar a Responsables de Proyecto cargar información en el sistema. ii. Revisar pre-informes de rendición en el sistema. iii. Enviar observaciones a clientes que hayan rendido mediante el sistema.	Departamento de Fondos Concursables. Usuario.	Regla 1: La aprobación de informes de rendición digital es voluntaria e independiente de la entrega de informe final en formato físico.

- t) Actividad: Realizar pre-revisión de informe físico

Salida: Pre-revisión de informe físico

Medida de Salida: Número de proyectos con informe de rendición entregado

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Pagar Impuesto de segunda categoría (por retención de 10%). ii. Realizar informe de ejecución de actividades con toda la documentación y evidencia solicitada. iii. Ingresar informe de ejecución en papel y original por oficina de partes. iv. Elaborar una evaluación preliminar sobre el informe de rendición presentado en físico.	Departamento de Fondos Concursables. Analista de Seguimiento. Usuario.	Regla 1: La aprobación de informes de rendición digital es voluntaria e independiente de la entrega de informe final en formato físico. Regla 2: Desde que se efectúa el pago de los fondos al responsable del proyecto tiene 30 días corridos para pagar el impuesto de segunda categoría.

- u) Actividad: Evaluar informe de actividades

Salida: Aprobación del informe de actividades

Medida de Salida: Número de informes aprobados, rechazados y no presentados

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Evaluar informes de rendición presentado en físico. ii. (si corresponde) Solicitar informes de rendición financiera en físico o solicitar rectificar errores.	Departamento de Fondos Concursables. Analista de Seguimiento. Usuario.	Regla 1: La aprobación del informe de actividades habilita la presentación de informes financieros de rendición. Regla 2: El Depto. de Fondos de Cultura evalúa el informe y emite Certificado de Aprobación de Actividades.

		Regla 3: Si constar la falta de los informes, de una parte de la documentación requerida o errores, se debe enviar avisos al responsable del proyecto solicitando su entrega en 10 días hábiles. Regla 4: En el caso de no haber presentado el informe se volverá a dar 10 días hábiles más.
--	--	--

v) Actividad: Evaluar informe financiero

Salida: Aprobación del informe de actividades y financiero

Medida de Salida: Número de informes aprobados, rechazados y no presentados

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Evaluar informes de rendición presentado en físico. ii. (si corresponde) Otorga certificado de ejecución total o solicita rectificar errores.	Departamento de Fondos Concursables. Depto. de Administración y Finanzas. Usuario.	Regla 1: La aprobación del informe de actividades habilita la presentación de informes financieros de rendición. Regla 2: El Depto. de Fondos de Cultura evalúa el informe y emite Certificado de Aprobación de Actividades. Regla 3: El Depto. De Administración y Finanzas evalúa y emite el Certificado de Aprobación o Rechazo de Rendición de Cuentas. Regla 4: Si constar la falta de los informes, de una parte de la documentación requerida o errores, se debe enviar avisos al responsable del proyecto solicitando su entrega en 10 días hábiles. Regla 5: En el caso de no haber presentado el informe se volverá a dar 10 días hábiles más.

w) Actividad: Otorgar cierre administrativo al proyecto

Salida: Proyectos cerrados administrativamente

Medida de Salida: Resolución Exenta de cierre administrativo de proyecto

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Otorgar cierre administrativo.	SEREMI. Departamento de Fondos Concursables. Departamento de Administración y Finanzas.	Regla 1: Si constar la falta de los informes, de una parte de la documentación requerida o errores, se debe enviar avisos al responsable del proyecto solicitando su entrega en 10 días hábiles. Regla 2: En el caso de no haber presentado el informe se volverá a dar 10 días hábiles más. Regla 3: El SEREMI es la autoridad que otorga el cierre administrativo.

		Regla 4: Los proyectos enviados a CDE también se consideran cerrados administrativamente, en este último caso, no devuelve la garantía.
--	--	---

x) Actividad: Devolver la garantía

Salida: Devolución de la garantía

Medida de Salida: Rebaja de los fondos de SIGFE

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Registrar en SIGFE el cierre del proyecto. ii. Retirar la garantía.	Departamento de Administración y Finanzas. SIGFE. Usuario.	Regla 1: Es responsabilidad del Responsable de proyecto o su representante concurrir a retirar la garantía. Regla 2: Si la garantía no es retirada en 30 días hábiles desde la notificación del cierre, ésta será archivada.

y) Actividad: Oficia el caso a CDE

Salida: Proyecto remitido a Consejo de Defensa del Estado

Medida de Salida: Registro de adeudamiento en SIGFE

Pasos	Responsabilidad	Decisión / Reglas
i. Generar informe de incumplimiento. ii. Dictar resolución exenta que pone término al convenio. iii. Notificar al responsable del proyecto. iv. Consignar el caso en el Registro de Antecedentes de Convenios con informe de incumplimiento. v. Remitir carpeta de proyecto al Consejo de Defensa del Estado. vi. Atender nuevos requerimientos del Consejo de Defensa del Estado.	SEREMI. Departamento de Administración y Finanzas. SIGFE. Usuario.	Regla 1: Son causales de término al convenio: no ejecutar íntegramente el proyecto, destinar recursos a actividades u objetivos distintos a los establecidos, efectuar re-iterización o cualquier modificación de los recursos sin autorización, falta de la entrega de informes. Regla 2: Si una vez enviada la carpeta a CDE, el responsable presenta los pendientes, la institución puede solicitar la suspensión del apremio mediante oficio. Regla 3: Si el deudor da cumplimiento de su obligación será actualizado en SIGFE. Regla 4: Si el monto es declarado incobrable por CDE, aplica castigo de créditos incobrables.

ANEXO 3: PRESENTACIÓN DE INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.1 Entrevista en profundidad

El levantamiento de información y antecedentes del proceso de asignación de Fondos del FONDART Regional de la Secretaría Regional Ministerial de Valparaíso, se realizó a partir de documentos normativos y una entrevista en profundidad. La entrevista se desarrolló con el principal objetivo de conocer detalles de sobre la gestión y operación del proceso en la Región de Valparaíso.

La entrevista se le aplicó al Coordinador de Fondos de Cultura del Departamento de Fomento de las Artes de la Secretaría Ministerial de Valparaíso, que tiene la función de coordinar y supervisar a los Encargados de Fondo, entre ellos el encargado de FONDART Regional.

La entrevista se desarrolló en la ciudad de Valparaíso en cuatro sesiones, transcurridas el 10 de abril, 26 de abril, 28 de junio y 24 de julio de 2018.

Los temas desarrollados en la entrevista fueron los siguientes:

- a) Conformación de equipo a cargo de gestionar el proceso en la Región de Valparaíso
- b) Contexto de FONDART Regional dentro de la estructura de convocatoria nacional de Fondos de Cultura
- c) Relato del proceso de FONDART Regional: actividades, funciones, estímulo, salidas y final de proceso:
 - i. Preparación de la convocatoria
 - ii. Convocatoria de concursos
 - iii. Convocar a jurados y evaluadores
 - iv. Evaluación y selección
 - v. Firma de convenio y transferencia de recursos
 - vi. Seguimiento de proyectos en ejecución
 - vii. Cierre de proyectos
- d) Descripción de la plataforma de usuarios de los Fondos de Cultura
- e) Diferencia entre FONDART Nacional y Regional
- f) Sello regional del FONDART Regional de Valparaíso
- g) Alineamiento de las regiones de Chile en la gestión del FONDART Regional
- h) Relación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, nacional y regional, con FONDART Regional
- i) Relación del usuario con el equipo del Departamento de Fomento de las Artes
- j) Insumos y reglamentos para la gestión del FONDART Regional
- k) Medidas de control del proceso (interno de gestión del FONDART Regional)
- l) Medidas de fiscalización del proceso (externo aplicado a usuarios del FONDART Regional)
- m) Medidas de mejoramiento de la operación del proceso de asignación de Fondos de Cultura implementadas en la Región de Valparaíso

3.2 Entrevista semiestructurada

El levantamiento de información para el análisis y evaluación de proceso de asignación de FONDART Regional de la Secretaría Regional Ministerial de Valparaíso, se hizo a partir de entrevistas semiestructuradas. El instrumento se elaboró con el objetivo de conocer la perspectiva y evaluación de los gestores y clientes del proceso sobre el funcionamiento, resultado y beneficios obtenidos.

El instrumento fue diseñado para obtener las distintas perspectivas de los entrevistados sobre un mismo tema. Así, por ejemplo, los coordinadores institucionales del Ministerio responden cómo es su relación con los usuarios, mientras éstos últimos responden cómo es su relación con la institución.

A continuación, se presentan las tres versiones del instrumento:

Entrevista 1: Coordinador Nacional del Fondart Regional del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (un representante).

1. Según mi conocimiento y el avance de mi investigación, entiendo que la unidad que usted dirige cumple la función de coordinar a nivel Nacional del FONDART Regional. En su opinión, ¿cuáles son las actividades claves de esa coordinación?
2. ¿Cuáles son las debilidades o complejidades en el desarrollo de esas actividades? y ¿Cuáles son las fortalezas?
3. ¿Qué medidas de control o “visaciones” agregaría o quitaría del proceso para mejorar su efectividad, eficiencia y transparencia?
4. A su nivel, como es la relación con los usuarios (presencial, encuestas, etc.)
5. ¿En qué aspectos del proceso los usuarios se declaran satisfechos y cuáles consideran mejorables? ¿Concretamente, qué actividades actualmente son valoradas positivamente por los usuarios? (si no lo menciona: ¿cómo es la actitud de los usuarios con respecto al proceso?)
6. Sabemos que el proceso se lleva a cabo simultáneamente en cada una de las Secretarías Regionales Ministeriales (Direcciones Regionales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en la ley anterior) ¿Están alineadas las regiones o existen importantes diferencias entre lo logrado en una región respecto de otra?
7. ¿Cuál es la virtud de desarrollar un solo proceso de fondos concursables de cultura en todo el país, en vez de generar un proceso en cada región?
8. ¿Las SEREMIs han incorporado mejoras en alguna de las etapas del proceso? Puede mencionar algún caso destacado.

Entrevista 2: Coordinador Regional del Fondart Regional del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (dos representantes).

1. Según mi conocimiento y el avance de mi investigación, entiendo que la unidad que usted dirige cumple la función de coordinar a nivel Regional el FONDART Regional. En su opinión, ¿cuáles son las actividades claves de esa coordinación?
2. ¿Cuáles son las debilidades o complejidades en el desarrollo de esas actividades? y ¿Cuáles son las fortalezas?
3. ¿Qué medidas de control o “visaciones” agregaría o quitaría del proceso para mejorar su efectividad, eficiencia y transparencia?
4. A su nivel, como es la relación con los usuarios (presencial, encuestas, etc.)
5. ¿En qué aspectos del proceso los usuarios se declaran satisfechos y cuáles consideran mejorables? ¿Concretamente, qué actividades actualmente son valoradas positivamente por los usuarios? (si no lo menciona: ¿cómo es la actitud de los usuarios con respecto al proceso?)
6. Sabemos que el proceso se lleva a cabo simultáneamente en cada una de las Secretarías Regionales Ministeriales (Direcciones Regionales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en la ley anterior) ¿Cuál es la virtud de desarrollar un solo proceso de fondos concursables de cultura en todo el país, en vez de generar un proceso en cada región?
7. ¿Las SEREMIs han incorporado mejoras en alguna de las etapas del proceso? Puede mencionar algún caso destacado.

Entrevista 3: Usuario del Fondart Regional del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio que haya se adjudicado un fondo entre la convocatoria 2017 y 2018 (tres representantes).

1. Según mi conocimiento, usted presentó un proyecto a la convocatoria FONDART Regional 2017 o 2018, ganó y pudo ejecutar su proyecto. ¿cuáles son las principales actividades que debe realizar dentro del proceso?
2. ¿Cuáles son las debilidades o complejidades en el desarrollo de esas actividades? y ¿Cuáles son las fortalezas?
3. ¿Qué medidas de control o documentos agregaría o quitaría del proceso para mejorar su efectividad, eficiencia y transparencia?
4. Mientras fue usuario del Fondart Regional, ¿cómo fue la relación con la institución, sus funcionarios y la plataforma de postulación?

5. ¿En qué aspectos del proceso se declara satisfecho(a) y cuáles consideran mejorables?
¿Concretamente, qué actividades del proceso fueron valoradas positivamente?

3.3 Matriz de análisis de información cualitativa

A continuación, se presenta la matriz que se utilizó para cruzar la información cualitativa levantada mediante las entrevistas semiestructuradas.

Matriz de Análisis de Entrevistas Semiestructuradas				
CÓDIGO	SUBCATEGORÍA	ENTREVISTADO	CITA	SÍNTESIS CONCLUSIVA
DISEÑO DE CONCURSOS	DISEÑO DE CONCURSOS	E1	“Mira para el diseño del concurso, generalmente nos mandan más feedback y uno les solicita también un poco de feedback con respecto a cómo han funcionado ciertas líneas, que les ha parecido a los postulantes, etc. Además, a nivel central también se hacen estudios. Ya se ha hecho un estudio sobre el rediseño de FONDART en general, así que también hay levantamiento de información en ese sentido.”	Desde la institución, E1 plantea que el diseño del concurso es una etapa estudiada y su implementación es muy jerarquizada, lo que es confirmado por E2. Para E3, las bases de postulación y las pautas de evaluación no son claras o suficientes. E4, por su parte, cuestiona que la retribución social que deben hacer los ganadores al país esté acotada a colegios municipales. Desde la perspectiva de E5, se ha tendido a especificar más las líneas de financiamiento, contribuyendo a generar una competencia más pareja entre postulantes e igualmente, ampliar el espectro de las expresiones artísticas y culturales que pueden postular.
		E2	“El FONDART Regional es designado desde el Nacional. A nosotros nos dicen ustedes tiene cierta cantidad de dinero. Y con esa cantidad de dinero tienen que distribuirla en las líneas que están para concurso y, luego de esa distribución, se abre la convocatoria y se reciben los proyectos.” Y (sobre estudios realizados) “Fíjate que no. Yo no la conozco. No te podría decir, mira esto piensan de nosotros nuestros usuarios.”	
		E3	“Entonces, eso no es algo estándar que uno pueda saber, uno está siempre manejando los presupuesto sin saber qué van a opinar de eso, lo que se espera. Y por otro lado, lo otro difícil y que uno tampoco sabe cuáles son los estándares que se están pidiendo, es la parte de la descripción y la fundamentación, y ahí hay como mil mitos por parte de los usuarios de lo que hay que poner y lo que no hay que poner. Y en el fondo uno juega a buscar un equilibrio de todo lo que se escucha porque te explican en 5 palabras lo que hay que poner. En un documento donde hay que redactar y decir por qué vas a hacer lo que vas a hacer y sobre lo que vas a hablar. Y también eso queda un poco al achunte. Uno no sabe que es lo que hay que poner.”	
		E4	“La famosa actividad de difusión en colegio municipal. Que también es una obligación bien rara, porque ¿por qué es colegio municipal? No puede ser una universidad, no puede ser colegio subvencionado, ni puede ser otro tipo de agrupación. Entonces, si yo estoy hablando de una obra de	

			teatro que habla por ejemplo de la homosexualidad... Es difícil que yo vaya a contar a un colegio con esa actividad, porque tengo que entrar a un montón de temas con el tema de la obra. Y porque me obligan en el fondo a..., porque a veces son temas para adultos y ¿colegio municipal?” y “en relación a las bases están todos los requerimientos obligatorios del proyecto que estoy postulando.”	
		E 5	“Creo que algo positivo es que haya líneas más específicas de postulación. Porque antes la competencia era súper desigual. Porque competía alguien de circo con alguien de patrimonio en la misma línea y en verdad no hay parámetro o criterio que los aúne a nivel cultural. Entonces creo que la diversidad de líneas que existe hoy es algo beneficios, súper bueno. Igual que antes, como que la tendencia era que todo fuera para el fondo de la música, discos, y no sé qué y no, hoy tenemos hasta un fondo de gastronomía, inmigrantes... entonces creo que eso ha sido un avance súper positivo.”	
TRANSPARENCIA DEL CONCURSO	E 1	E 1	“Porque los directores regionales y los SEREMIs hoy en día, pueden hacer los procesos que quieran dentro de sus oficinas siempre y cuando cumplan con los requerimientos necesarios que se les solicita desde el nivel central.”	En general, ningún entrevistado observa que el proceso sea poco transparente, sin embargo, a partir de los relatos de E1 y E3, se da cuenta de la posibilidad de que existan tratamientos distintos a las etapas del proceso por parte de las SEREMIs. Para E2, E4 y E5 están las evidencias que avalan la transparencia del proceso.
		E 2	“Mira, si hay algo que yo agradezco desde que estoy aquí en Fondos, porque yo nací en Fondos, es la transparencia. Por lo menos yo, en los procesos que he participado he visto la transparencia, aun cuando se cuestionen mucho los fondos concursables, de que siempre se lo ganan los mismos y sea muy bullado eso, yo siento que la transparencia en la evaluación es muy importante. Porque no hay favoritismo, se evalúa la calidad del proyecto en sí, y no los nombres, no el currículum propiamente tal.”	
		E 3	“Hay problemas de contacto y, como todo en Chile... como el Consejo de la cultura es súper chico y el gremio de artistas, por lo menos en teatro, también es chico, yo sí he notado que hay facilidades para ciertas personas que conocen o se conocen entre los del Consejo de la cultura que llevan más años, y los artistas más connotados o que son más buenos para la producción y cosas así tienen más capacidad de entrar al Consejo a resolver sus dudas. Si eres un NN, a mí sí me ha tocado, que no me traten con amabilidad cuando voy al mesón a decir “oye ayúdenme”, y uno nota esa diferencia que obviamente provoca mucha rabia. Pero el circuito es tan pequeño que uno sí se da cuenta que hay diferencias de trato y de ayuda a resolver problemas entre unos y otros.” y “En la parte de la rendición, porque como te dije antes, en la otra parte nadie te busca. En la etapa de la rendición, el control más bien uno lo tiene que tener.”	
		E 4	“Cualquier persona que quiera ir a ver en qué se gastó tal dinero, lo puede hacer. Están las evidencias.”	
		E 5	“Y todavía existe como un dejo de sospecha de que este ganó porque tiene algún “pituto”, porque su proyecto no era tan... entonces creo visibilizan cual es el puntaje final del proyecto, pero no visibilizan quién lo evaluó. Se visibiliza quien es el jurado, que son 15 personas, pero en el fondo de esos 15, hubieron 3 que te evaluaron a ti y a ti te	

			gustaría saber quiénes son esos tres. Y creo que eso debiese ser más visibilizado, a lo mejor lo es, pero como no lo visibilizan tanto como al inicio de las bases, uno lo deja pasar no más, no lo busca.”	
P O S T U L A C I Ó N	P L A T A F O R M A	E 1	(no menciona)	Todos los usuarios entrevistados, E3, E4 y E5 realizan una evaluación muy positiva del servicio de plataforma de postulación, mencionando que hace más eficiente esta etapa para el usuario, dando cuenta de un alto nivel de logro del diseño de la herramienta. Sin embargo, E4 indica problemas puntuales de funcionamiento y E2 señala que las facilidades que permite la plataforma de postulación no están a disposición del usuario en otras etapas, como la firma de convenio. E1 no menciona ningún comentario sobre la plataforma.
		E 2	“Los ejecutores que están fuera de Chile. Porque como es online, ellos postulan online, se ganan el proyecto, pero no están en Chile. Entonces tienen que mandar un poder para que alguien los represente acá. Y no sé, si están Alemania, en países que están muy lejos, ese trámite demora. Porque aparte que tienen que legalizarlo en el consulado del país donde están, después tienen que mandar por un medio de correo que sea rápido, después legalizarlo en extranjería... y para todo eso tienen 30 días. Porque no nos podemos pasar de los 30 días que nos exigen las bases. (...) Pero todo eso se complejiza, porque pierden los fondos, si es que no alcanzan a llegar a los tiempos.”	
	P O S T U L A C I Ó N	E 3	“Que la plataforma es súper clara. Claro que hay vacíos de contenido, como que uno no sabe bien qué hay que poner, pero desde el punto de vista de alguien que no usa mucha tecnología, está súper bien. Lo otro bueno es que ahora, cada artista tiene su perfil, crea su perfil. (...) un perfil permanente que puedes ir actualizando y eso te permite postular a diferentes proyectos sin tener que reescribir todo eso.”	
		E 4	“Es que como es en línea, puedes estar todo el tiempo entrando y saliendo, tienen paso a paso, se pone en color verde si algo está listo, y si algo no está listo sigue en color rojo, entonces es como evidente de que algo sucede, entonces está bien” y “Se cae todo el rato. Ha colapsado. No podemos estar 2 personas al mismo tiempo en la plataforma, entonces no podemos trabajar en equipo. No podemos trabajar a la misma hora. Tiene que avisarle que está conectado para después meterse el otro que se va a meter a editar su parte...”	
		E 5	“La misma plataforma es una herramienta que está muy buena. Poder subir videos, fotos, el dossier, súper bien.”	
E J E C U C I Ó N	A S I G N A C I Ó N	E 1	“Es que no podemos no llegar. Hay ciertos procesos que tenemos que cumplir jurídicamente y que no podemos no llegar. O sea uno se las tiene que arreglar para llegar. Porque una vez que sale la resolución de seleccionados, tienes 5 días para poder notificar. Y si no, no estás cumpliendo con la ley. O sea hay procesos que hay que hacer sí o sí. Y que no puede no cumplirlos, porque si no, no estarías cumpliendo con las bases y que no estarías cumpliendo con las leyes que nosotros mismos ponemos. Entonces, hay cosa que da lo mismo si tienen o no tienen o que es lo que pasa dentro de la región, pero las sacan de todas maneras.”	E2, E3, E4 Y E5 declaran que la transferencia de recursos a los usuarios no ocurre dentro de lo acordado por ambas partes, lo que identifican como problemático, atribuyéndolo a diversas razones. Por otra parte, E1 declara que hay procedimientos del proceso que están normados por ley y que no tienen ningún tipo de retrasos.
		E 2	“Para la firma de convenio, lo que puede pasar también, es que por ejemplo, nosotros damos resultado el 7 de diciembre y su proyecto anterior vence el 31 de diciembre, entonces él o ella tiene para firmar hasta el 30 de diciembre. Firmó el convenio. Firmó en regla, porque no estaba en deuda. Pero si el primero de enero no entrega	

	R S O S		su rendición, no le vamos a poder entregar el dinero aun cuando haya firmado. Porque son dos restricciones distintas. A nosotros la Contraloría nos dice que no podemos entregar nuevos recursos cuando no haya una rendición del anterior.”	
		E 3	“Me declaro satisfecha... Sé que hay muchas gentes que no le pasa, pero ellos fueron muy puntuales con la entrega de los recursos. Eso es fundamental, porque muchas veces la gente no entiende que uno debe pagar inmediatamente salas de ensayo, sueldos, etc., y eso fue súper puntual y fácil, fue como ahí está el cheque y listo.”	
		E 4	“Entonces, entre que no me pasan el fondo, pero es porque ellos aún no cierran mi proyecto del año anterior. Son dos tipos de cierre: financiero e informe cualitativo, una cosa así. Entonces a veces está todo bien en plata, pero no está redactado el cierre de oficial. Entonces, todos los años se demoran. Al menos un mes. En que tú inicias el trámite, y llevas todos los documentos que te piden, más todos los problemas que puedan tener ellos adentro, sí, un mes.”	
		E 5	“Te dicen, ya no, el FONDART empieza en enero y es 15 de enero y todavía no te entregan los cheques entonces tú no puedes contratar ningún servicio. El asunto administrativo financiero siempre ha sido un cacho. Porque te entregan la plata muy tarde, no siempre te entregan de una, a veces te entrega la mitad y después la otra mitad y los proveedores no entienden eso, si ellos están cumpliendo un servicio.”	
S E G U I M I E N T O	R E N D I C I Ó N	E 1	“Hay poco personal, poco recurso humano, que tenga la capacidad de hacer esto constante y hacer esto como requeriríamos, es decir un poco más rápido.”	E1 indica que la etapa de seguimiento tiene un desempeño deficiente en relación a las metas institucionales esperadas. E2 reconoce que el proceso es dificultoso para los usuarios, catalogándolo como “dolor de cabeza”. A E3 le parece que la institución muestra mucha rigurosidad en el control financiero. E4, expone que es dificultoso cumplir con lo requerido para la rendición por el hecho de presentar todo en papel y firmado. E5, también advierte que hay dificultades por parte de la institución para la realización de las fiscalizaciones, lo que evalúa como perjudicial para controlar las rendiciones.
		E 2	“De verdad que hay cosas que la gente no entiende, por ejemplo, la ley de técnicos y artistas, que es un dolor de cabeza para ellos, el tema de tributar con boleta de honorario y además con contrato de trabajo, los trabajos que se realizan en el extranjero, o los mismos extranjeros que llegan a Chile, como contratarlos, como rendirlos.”	
		E 3	“En la rendición creo que hay transparencia. Como te digo, son súper rigurosos que cada peso esté debidamente rendido y eso me parece que está súper bien”.	
		E 4	“Y una debilidad es que nos hacen firmar todo. Y, la verdad, es que yo soy súper consciente de los que voy a decir frente a la cámara, pero la verdad es que todo el mundo falsifica las firmas y nos mandamos la foto de la cuestión para salir del trámite, porque la verdad es que, hacemos proyectos a nivel nacional, con artistas de la capital y de regiones, y esto de firmar, escanear y volver a mandar cuando uno está lleno de trabajo... es como pucha... esas prácticas de firmar, recibí conforme, la parte de la rendición...”	
		E 5	“Sigo insistiendo que es muy del dejar hacer. Ahora, claramente ahora para hacer una modificación presupuestaria, o de lo que sea, uno tiene que preguntar, pedir solicitud, para cambiar proveedor, para cambiar personal de honorario, tienes que permiso para todo, está bien, pero tampoco hay una persona que vaya y te fiscalice eso. Por ejemplo, si yo contraté 4 músicos, 4 guitarristas y	

			llega la fiscalizadora de FONDART, va al concierto y se da cuenta que hay tres guitarrista y un violinista. Entonces, no existe esa persona que diga fui en persona y había 3...”	
S U P E R V I S I Ó N	E 1		“Mira, cada región tiene su realidad. Por ejemplo, en la Región de Magallanes, que podrían ser 34 postulantes solo en FONDART, que después está el fondo de la música, del área qué se yo, tampoco le da abasto porque esa persona no solo está a cargo de FONDART, sino que está a cargo de todos los fondos. Llevar a cabo solo, 34 proyectos y hacerle seguimiento, no es menor. Entonces la tarea no es menor. Y lidiar con 34 personas que te están preguntando un montón de cosas, lo que ves tu solo. Entonces, yo creo que todas las regiones están un poco en esa situación con su propia realidad.”	Para E3 no existen actividades de supervisión en terreno dentro del proceso, mientras que E4 y E5 declaran saber que sí se realizan estos controles. Para E1, la institución no da abasto para cubrir todos los proyectos que se desarrollan, con lo que se concluye que esta actividad presenta inconstancia en su implementación. Para E2, esta situación era un problema reconocido que se pudo mejorar en colaboración con el nivel central, sin embargo, se observa que la SEREMI de la Región Metropolitana está en el mismo edificio que la coordinación nacional, lo que puede facilitar las gestiones de colaboración.
	E 2		“Hemos coordinado con el nivel nacional, por ejemplo, en la región, el tema de la firma de convenio, que antes lo hacíamos solitos, lo hacíamos las mismas personas de acá y hoy día el nivel central nos acompaña en entregamos recursos para contratar gente, para que no saquemos a los supervisores de sus labores, no descuiden los otros proyectos que ya están adjudicados, sino que estas personas se dediquen solo a firmar convenio y hacer resoluciones. Esa mejora que hemos tenido con el nivel central, nos ha ayudado considerablemente en no descuidar la supervisión de los otros proyectos que se vienen arrastrando de los años anteriores.”	
	E 3		“Creo que la debilidad es que hay una ausencia bastante grande por parte de la institución en torno a los proyectos que les dio plata y que realmente uno no tiene ningún vínculo con ellos hasta el momento en que tu rindes la plata.” y “Nadie va a ver tu obra, nadie sabe qué hiciste. Todo sabemos que tú puedes postular a FONDART diciendo que vas a hacer una obra de 3 mandarinas y terminas haciendo una obra de un chanco. Y nadie nunca te va a decir nada, porque nadie vio el proceso. En eso, yo creo que hay una soledad absoluta, que por un lado está bien que no se metan.”	
	E 4		“Hay supervisiones en terreno de las personas encargadas de fondos. Tú vas a ver una obra y te das cuenta al tiro si había plata y ves el escenario, la escenografía y tú dices, o sea no me cuadra, con esa plata yo hubiera hecho maravillas.”	
	E 5		“Yo llevo, imagínate, 12 o 13 años postulando y antes nadie te controlaba y ahora el Consejo va, te pide por ejemplo, en la difusión poner los logos, cosas que antes no se hacían, y va gente a fiscalización directa.”	
E V I D E N C I A S	E 1		“Ya uno tiene un cronograma y calendario tomando todas esas consideraciones de quienes tienen que visar, que me parecen correctas.”	Sobre las evidencias para la rendición, E3, E4 y E5 mencionaron el tipo de documento que les fue solicitado y en los tres casos, existieron diferencias, incluso E5 indica que los usuarios tienen posibilidad de negociar el material a
	E 2		“Yo creo que la tramitación en papel es lo que hay que ir tratando de evitar, o sea que todo sea automatizado. Pero los controles que tenemos, no sacaría ninguno, porque siempre ayuda uno al otro. Los controles que hay en estas cuatro áreas son fundamentales: uno ve el presupuesto, el otro ve inhabilidades, jurídica ve la parte legal, entonces no sacaría ninguno.”	

		E 3	“En el proceso que tú vas gastando, hay que ir guardando todas las boletas”.	presentar con su contraparte institucional, siempre dentro del marco del informe de ejecución de actividades y de presupuesto. A pesar de estas diferencias, E1 menciona que el cronograma del proceso está internalizado en quienes gestionan los fondos desde la institución y al igual que E2, considera que los controles dispuestos en el proceso aportar al éxito del proceso y no quitarían ninguno. Sin embargo, E2 observa que estos podrían mejorarse con ayuda de automatización.
		E 4	“Cuando rendimos, rendimos todo, un archivo de audiovisual de la obra completa, el “tráiler”, archivo de los afiches, fotos con gente del teatro lleno, nosotros ensayando, cuando nos juntamos con el dramaturgo...” y “en difusión todo lo que gasté; en la función, todo lo que gasté” y “tengo que perseguir a cada uno para que firme cada uno la boleta que ellos mismos emitieron”.	
		E 5	“Lo que te piden es número. Es decir, si tu proyecto es para 200, tienes que entregar una lista con 200 asistentes.” y “En verdad, nunca me ha tocado devolver recursos, pero sé que te piden otro tipo de evaluaciones. Por ejemplo, si entregaste fotos y video, entonces mándeme una lista de asistencia, ya y recortes de prensa, ya y alguna crítica en algún lugar y ya en el peor de los casos, ya es una declaración jurada de que se hizo pero que en el fondo no tienes como validarlo y todo, pero legalizado. Está en las bases pero después lo vas negociando con tu contraparte técnica del Consejo.”	
R E L A C I Ó N I N S T I T U C I O N A L	C A N A L E S D E C O M U N I C A C I Ó N	E 1	“A nivel central es muy poco. A parte de solamente responder preguntas a través de las plataformas que existen para eso y que generalmente terminan un poco acá. Y que algunos postulantes, especialmente FONDART nacional, te vienen a hacer preguntas. No es mucho el contacto que uno tiene con el postulante. Siempre van más a las direcciones regionales, porque están más acostumbrados a sus ejecutivos de cuentas y saber que finalmente van a terminar ahí los proyectos y que van a tener que rendirlos allá (...).”	Se observa que la tendencia es que los usuarios de FONDART Regional se comunican con la institución vía presencial en las sedes regionales. Se menciona que existe igualmente disponibilidad de correo electrónico y teléfono, aunque para algunos usuarios entrevistados estas dos últimas vías no parecen efectivas.
		E 2	“A ver nosotros atendemos mucho público, contestamos mucho correo electrónico también. Los supervisores atienden 300 proyectos cada uno, tenemos 12. Entonces, podría ser presencial y de correo electrónico la interacción que tenemos con ellos.”	
		E 3	“Yo muchas veces he ido al Consejo sin aviso, al mesón, para tratar de buscar algún tipo de reunión, porque vía mail a veces no contestan tampoco.”	
		E 4	“La chica que está, y siempre la que ha habido, está súper disponible para responder todo, incluso las dificultades, o sea, nunca una advertencia, o sea siempre estamos buscando cómo solucionar, cómo dar vuelta, qué hacer. Están ahí al correo, al teléfono y presencial.”	
		E 5	“Durante todo este tiempo tú siempre te has visto con la coordinadora de tu proyecto y con el encargado que te recepciona cuando llevas los documentos. Pero nunca he visto a alguien que te fiscalice las facturas, y como que financieramente todo sigue siendo como oculto, en Santiago. Y tienes que esperar, si tienes una duda financiera, tienes que esperar a que llegue la duda allá y te la traigan de vuelta, no es así con inmediatez.” y “En verdad, yo tengo la suerte de que estoy aquí. Siempre presencial en verdad. Hago consultas por correo, por	

			teléfono casi nada. Pero en persona, es lo más efectivo. No tiene que pedir cita. Tu llegas y te derivan y si no está la encargada del proyecto le puedes dejar el recado.”	
CAPACITACIÓN	E	1	(No menciona)	E3 y E5 consideran que las capacitaciones están únicamente enfocadas en el uso de la plataforma de postulación, mientras que E4 declara haber asistido a talleres sobre la rendición, observando que éstas no le aportan nuevo conocimiento. E2 confirma que en esta Región se implementan capacitaciones de rendición como iniciativa particular de esta SEREMI. E1 no se refiere a las capacitaciones.
		2	“Lo que sí hemos implementado estos últimos años, jornada de capacitación para la rendición de los fondos. De hecho, para el próximo año, pedí que se hiciera una mensual.”	
		3	“Solo orientado en las nuevas plataformas.” Y “somos artistas tratando de rendir una cuestión súper grande y ahí sí que yo encuentro que debiera haber algún tipo de capacitación, porque es súper difícil.”	
		4	“Es que sí hay. El Consejo entrega más de un taller de rendición. Sí existe. (...) Pero como llevo tantos años, no es mucho lo nuevo que aprendo.”	
		5	“Una fortaleza de FONDART... yo creo que las capacitaciones. La difusión que hacen previa a los fondos. Ahora hay video interactivo, fanpage, un montón de cosas que facilitan un montón acordarse de las fechas, cómo postular, cómo ingresar.” Y “en el fondo, las capacitaciones son asistencialistas, no son de contenido. Es probablemente un loco que es diseñador o periodista explicándote cómo se usa la plataforma, pero no hay un loco sociólogo o antropólogo dándote contenido, explicándote: ojo los objetivos del fondo del patrimonio van enfocados a esto, ojo los objetivos de tu actividad... eso no existe. La capacitación de contenido no existe, existe la capacitación de asistencia técnica. Sí claramente es una realidad.”	
EVALUACIÓN GENERAL	P	E 1	“Y el proceso no es solamente recibirlo y ver quien cae en seleccionados, si no que después hacer un seguimiento y cierre de los proyectos, que es ahí donde se cae un poco el sistema.” y “Se creó una unidad de seguimiento a nivel central que se comunica con las diferentes direcciones regionales y que trata de ayudar y de resolver dudas y preguntas y de todo para el cierre de proyectos.”	Se observa que los entrevistados consideran unánimemente que el proceso presenta debilidades en la etapa de seguimiento y cierre de proyectos. E1 indica que se creó una unidad para apoyar esta labor. Para E3, E4 y E5 los requerimientos de rendición resultan agobiantes y muy dificultosos. Dicen que no cuentan con preparación suficiente para responder a lo solicitado en la etapa de rendición con la rigurosidad requerida por la institución. También se señala que en ocasiones aumentan aún más la dificultad en
		E 2	“Mira, dentro de las debilidades son justamente los proyectos anteriores que tienen los seleccionados. Porque eso nos hace retrasar la firma de convenio, una, y nos hace tener proyectos que habiendo firmado, después no rinden o se demoran en rendir y no alcanzan a tener el tiempo para ejecutar como lo plantearon en su proyecto, porque no han rendido el anterior.”	
		E 3	“Creo que la debilidad es que hay una ausencia bastante grande por parte de la institución en torno a los proyectos que les dio plata y que realmente uno no tiene ningún vínculo con ellos hasta el momento en que tu rindes la plata, que es otro momento que yo veo con mucha debilidad, yo creo que todos saben que un equipo artístico no cuenta con un contador. Y realmente ahí se nota a debilidad, porque ellos son súper rigurosos en la rendición, entonces si quieren rigurosidad por el otro lado, creo requerirán una clase o capacitación para gente que evidentemente no maneja nada de esos conocimientos.”	

		E 4	“La rendición. O que sea obligatorio poder contratar a un contador auditor. No podemos por bases contratar a un contador, no se justifica, cuando todo al revés. O sea yo soy la que produce, soy la artista, la que rinde. Entonces yo mientras estoy concentrada en mi papel, tengo que estar pensando en que por favor guardes la boleta de lo que acabas de comprar, porque si se pierde, se pueden perder 10 “lucas”. Bueno, si no devolvemos 10 “lucas”, una cosa así. O consigues la boleta de 10 “lucas”. Entonces te motivan a las malas prácticas. Entonces, si yo contrato un contador, que le pago lo que me pida, le voy a pagar con el FONDART, yo podría confiar en que el proyecto debiera estar correctamente rendido con todas sus fases. Es un cacho. Porque es lo más largo del proyecto. Porque más encima siempre se cierra el próximo año, como que nunca se cierra al tiro. Entonces, estoy todo el rato como deudora de FONDART. Hasta que me dan la carta. Eso yo mejoraría.”	esta gestión, porque se solicita material de registro con demasiado desfase respecto del momento en que se ejecutaron las actividades del proyecto (años después). Finalmente, E3 y E4, declaran que los problemas de la etapa de rendición, perjudican a los usuarios en que demora el momento del cierre de proyectos, manteniéndose como deudores fiscales, mientras que E2 identifica que el perjuicio para la institución es el retraso de la firma de convenio y el riesgo de no poder entregar los fondos.
		E 5	“El consejo siempre demora mucho en la entrega de la rendición final, en este certificado que dice ok, rendiste todo, estamos en cero, no me debes nada y no te debo nada. O sea, años. Tengo personas que ejecutaron proyectos el 2010, el 2012 y todavía no cierran la rendición de sus proyecto, porque no existe esta fiscalización de ya cerremos este capítulo y se archiva. Como que todavía podría llegar alguien a pedir un papel de rendición, no sé, si fueron cuatro conciertos, fotos del último concierto del 2013. ¿Cómo ahora busco esos medios de prueba? Y claro si me lo hubieran pedido el mismo año o un año después, está fresquito, me acuerdo donde lo tengo, o las busco en redes sociales fotos de eso, si yo no hice. Pero nada más. Esa es como una falencia importante. Eso sería una debilidad.”	
	C A U S A P R O B L E M Á T I C A S	E 1	“Sobre el cierre de los proyectos, no depende tanto de las regiones, porque acuérdate que hay personas detrás de esos proyectos. También pasa que en los proyectos llaman y dicen que quieren prórroga, que no han hecho no sé qué y que quieren cambiar no sé qué, y entonces no duran un año en el cierre del proyecto, pueden durar más. Entonces, a veces es por uno, que no debiera ser, pero otras veces es por las personas. Pero no hay como un límite. Claro y obviamente se acumula la pega a final de año cuando la gente quiere postular y firmar convenios, en que tienen que cerrar. Y además la gente te está entregando a última hora los informes, entonces, es un poquito como una cadena.”	Sobre las causas a los problemas detectados: E1 lo atribuye a las modificaciones del convenio y tardanza en la entrega de rendición por parte de los usuarios, y también a los inconvenientes que pueda tener la institución dentro del proceso, pero no menciona cuales. E2 también asocia estos problemas a las modificaciones del convenio, consideradas como naturales dentro del proceso, y a cómo estos cambios de presupuesto impactan en la rendición del proyecto.
		E 2	“Porqué ahí hemos tenido bastante problema, en las rendiciones. Los artistas son complejos en entender la dinámica de una rendición de cuentas, porque son artistas. Y aparte que los proyectos culturales y artísticos, como bien lo dice la palabra artístico, cuando tu presentas un proyecto x pero en la práctica como es artístico van sucediendo cosas que van cambiando el proyecto. Entonces, un presupuesto que tú presentas sufre modificaciones, y ahí es cuando estamos un poco impedidos en algunos casos de aceptar modificaciones, pero que se ven una vez aceptado el proyecto.”	

		E 3	“Como te digo, son súper rigurosos que cada peso esté debidamente rendido y eso me parece que está súper bien, el problema es otro, que uno no sabe cómo hacerlo y no se hacen cargo de eso.”	E3 identifica la causa en que la institución no ha incorporado maneras de apoyar, instruir o facilitar a los usuarios la actividad de rendir tal como se requiere. Para E4, existe poco personal en la institución para desempeñar las tareas asociadas al proceso. Por otro lado, indica que la institución requiere procedimientos de control y evidencias que no están dispuestos por bases y que cambian de un proceso a otro, informando de ello tardíamente. Según lo relatado por E5, los recursos adjudicados fueron entregados tardíamente, infiriéndose que hay problemas que se arrastran de otras etapas del proceso y que igualmente afectan el cierre de proyectos.
		E 4	“El departamento de fondos es una persona y hay una persona que la asiste. Entonces es imposible que esa persona haga lectura de todos los proyecto antes de ser beneficiado y tenga que revisar todas las rendiciones para hacer un cierre de proyectos.” y “Lo que pasa es que el consejo en varias ocasiones ha tomado decisiones fuera de plazo. Por ejemplo, ahora vamos a empezar a pedir que firmen las boletas. Eso no está en las bases. Eso me lo pide a mí la tipa de finanzas del Consejo de la cultura, porque la tipa de finanzas es pesada, pero no está en las bases. (...) Entonces, son cosas con las que uno se encuentra que tienen que hacerlo no más.”	
		E 5	“Te dicen, ya no, el FONDART empieza en enero y es 15 de enero y todavía no te entregan los cheques entonces tú no puedes contratar ningún servicio. El asunto administrativo financiero siempre ha sido un cacho. Porque te entregan la plata muy tarde, no siempre te entregan de una, a veces te entrega la mitad y después la otra mitad y los proveedores no entienden eso, si ellos están cumpliendo un servicio.”	