

EVALUACIÓN POLÍTICA NACIONAL DE LA LECTURA Y EL LIBRO 2015–2020

Informe final
marzo 2021

EVALUACIÓN

POLÍTICA NACIONAL DE LA LECTURA Y EL LIBRO

2015-2020

Estudio realizado entre
octubre de 2020 y marzo de 2021

Director académico

Pablo González

Jefa de proyecto

Constanza Symmes

Equipo

Andrés Fernández
Carolina Nahuelpi
Claudia Olavarría
Macarena Andrade M.
Pablo Paredes N.

Equipo de apoyo

Carmen Luz Jara
Alfonsina Ramírez
Denisse Escobar

LICITACIÓN PÚBLICA N°
725-76-LE20

© Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2021
www.cultura.gob.cl

Se autoriza la reproducción parcial citando la fuente correspondiente.
Prohibida su venta.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	8
PRESENTACIÓN	10
Objetivo general del estudio	10
Objetivos Específicos	10
Listado de acrónimos	11
ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL	13
Antecedentes	13
La Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020: entre singularidad y continuidad	13
El contexto institucional de la Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020	18
Marco conceptual	21
La protección y promoción de la diversidad cultural	21
El ecosistema del libro y la lectura y el enfoque de sistemas	22
Valor público	23
Capacidades y Desarrollo Humano	26
Participación ciudadana	28
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	32
Diseño de la evaluación	32
Preguntas para la evaluación	33
Criterios de Evaluación	34
Diseño metodológico	36
Técnicas, muestras e instrumentos de levantamiento de información	37

Instrumentos	38
Gestión y análisis de los datos	39
Reporte del proceso de evaluación	45
Planificación y proceso de evaluación	45
HALLAZGOS	56
El momento previo a la PNLL 2015–2020 (ex ante)	56
El camino recorrido antes de la PNLL 2015–2020	56
El diagnóstico sobre el que surge la PNLL 2015–2020	57
El momento social, político e institucional en el que surge la PNLL 2015–2020	60
Las expectativas y motivaciones de quienes decidieron sumarse al proceso	62
El momento de diseño de la PNLL 2015–2020: Participación, compromiso y articulación	64
La participación de los actores	64
La participación de las distintas instituciones	65
El ecosistema de la lectura y el libro: un esquema integral para “leerse” como sector	66
El proceso de diseño de la PNLL	67
La efectividad de la participación en el diseño	68
Pertinencia del diseño con el diagnóstico	69
La PNLL 2015–2020	71
Coherencia en el diseño de la PNLL: La incorporación de los criterios y principios de la política a nivel de diseño	74
La implementación de la PNLL 2015–2020	75
Hitos y momentos del proceso de implementación	75
Modelo de gestión y procesos de implementación de la política	84
La articulación con las distintas regiones	96

Eficiencia del modelo de gestión y los procesos de trabajo asociados	97
Efectividad de la participación, eficacia de la PNLL, coordinación interinstitucional y coherencia entre medidas y acciones	99
Los principios de la política durante su implementación: ¿de qué forma han sido incorporados en la implementación de la política?	102
Otros nudos críticos y espacios de mejora	103
El seguimiento de las medidas, la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional	104
Estrategia, procesos e instrumentos para el seguimiento de los avances de las medidas	105
Percepción de los actores sobre el seguimiento concertado.	113
Valoración de la calidad de la Política y heterogeneidad de las medidas	116
Eficiencia, capacidad incremental y uso de datos	118
Aprendizaje institucional y toma de decisiones para el futuro	121
Nudos críticos y espacios de mejora	123
Los resultados obtenidos	125
La PNLL 2015-2020: valoración general de la política	125
Percepción sobre el cumplimiento de las medidas	128
Principales resultados evocados por los actores	132
Avances y aprendizajes sobre los criterios de gestión de la política	134
Avances y aprendizajes sobre los principios de la política	139
Expectativas de los actores y desafíos para el futuro	146
CONCLUSIONES	148
Política de Estado intencionada	149
Participación: Instrumento y propósito	149
Arquitectura interna y gobernanza	150

Mirada (eco) sistémica	151
Seguimiento: Garantía para la continuidad	152
Elementos emergentes y espacios de mejora	153
RECOMENDACIONES	156
Mantener y fortalecer	156
Capital humano desde la política pública sectorial	156
PNLL Una Hoja de ruta para la década.	157
Adaptar y/o mejorar	157
Enfoque de territorios como desafío medular	157
Articulación interna de los instrumentos institucionales disponibles	158
Estrategias de seguimiento	159
El ecosistema de la Lectura y el Libro: Puesta en valor y apropiación de la mirada sistémica a nivel interno en la institución	159
Incorporar	160
Información institucional disponible en cultura (cuantitativa y cualitativa)	160
Diseño de un Plan de evaluación institucional	160
Garantizar los recursos necesarios para la implementación de la Política, en sus distintos niveles	161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	162
ANEXOS	165
Revisión documental sobre cifras en torno a la lectura y el libro	165
Pautas de entrevistas	182
Actores institucionales MINCAP nivel central	182
Actores institucionales MINCAP niveles regionales	183
Actores de la sociedad civil	184
Otros actores institucionales	185

Guiones grupos de discusión	187
Grupo 1 - Articulación Interministerial y Nudos críticos de la Gobernanza	187
Grupo 2 - Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial. Actores e interacciones	193
Grupo 3 - Articulación intra ministerial y nudos críticos de la implementación y seguimiento dentro del MINCAP	198
Grupo 4 - Diseño, implementación y avances en el ámbito de las bibliotecas públicas y la valoración patrimonial	203
Grupo 5 - Diversidad cultural	208
Grupo 6 - Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	212
Grupo 7 - participación ciudadana a nivel local: ámbitos de acción política del libro y la lectura	216
Grupo 8 - Acercando la lectura a la ciudadanía: Evaluación del diseño, implementación y avances en materia de mediación lectora	220

Este documento corresponde al Informe Final de Evaluación de la Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020, desarrollado por el Centro de Sistemas Públicos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile para la Subsecretaría de las Culturas y las Artes del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, entre octubre de 2020 y marzo de 2021.

El proceso de evaluación comprendió desde la revisión de la construcción de la PNLL a partir del año 2014, hasta los procesos de implementación y seguimiento desarrollados en el periodo 2015 a 2020. En términos del alcance territorial, los procesos mencionados consideraron un foco en su implementación desde el nivel central, observando y analizando además el cómo estos procesos tomaron forma en las administraciones regionales. La metodología contempló la revisión documental, la preparación de instrumentos de levantamiento, la revisión de instrumentos para el levantamiento de información y su aplicación. Esto consideró la realización de 36 entrevistas y 8 grupos de discusión de los que participaron diversos actores relevantes de la Política, considerando tanto representantes de la sociedad civil como de las instituciones públicas involucradas. Los resultados fueron analizados por el equipo de investigación a través de matrices de vaciado.

El análisis de los resultados consideró las etapas de la Política (construcción, implementación y seguimiento), empleando como criterios tanto los considerados en la propia política, como consideraciones respecto a la eficiencia, eficacia y pertinencia de los procesos, la coordinación interinstitucional y la coherencia entre los instrumentos y medidas.

El proceso de construcción destaca por su carácter fuertemente participativo, con un impulso desde la sociedad civil y un carácter de Política de Estado, dado tanto por la prioridad presidencial en que se inscribió, como por configurarse como un instrumento quinquenal, que superaría el período de cada gobierno. En su diseño, se reconoce la existencia de un diagnóstico consensuado tanto respecto a las características del sector, como respecto a los principios y valores en los que se debería basar la acción articulada.

Desde la construcción, también se refuerzan dos pilares del proceso de implementación: la configuración de un modelo de gestión consolidado, con la conformación de un sistema de seguimiento concertado; como del ecosistema de la lectura y el libro, incluyendo una sociedad civil organizada como actor clave, fruto de la historia del sector. La implementación planteó como requisito la intersectorialidad entre los actores y cierta dificultad para articular los diversos instrumentos vinculados a la política, siempre teniendo como foco las 87 medidas, seguidas tanto por las comisiones técnicas como por el Comité Interministerial y los plenarios anuales.

El establecimiento de 7 principios es destacado en cuanto al ordenamiento que le brinda al instrumento de la política y sus instancias de seguimiento, como hoja de ruta para el trabajo de todo el período. Asimismo, destaca fuertemente el carácter participativo y la necesidad de articulación interinstitucional, que atraviesa puntos fuertes y espacios de mejora a lo largo del período.

Así, se destacan tres valores fundamentales dentro de la puesta en marcha:

- El alto nivel de valoración y legitimidad que quienes estuvieron involucrados(as) en el trabajo realizado en este marco durante los últimos 5 años, le atribuyen al instrumento.
- El alto grado de innovación observada en las prácticas, procedimientos y herramientas que les han dado forma a los procesos de construcción, implementación y seguimiento.
- El gran potencial de aprendizaje que tiene para el ecosistema del libro y la lectura, como también para otros sectores -culturales o no- que observen este ejercicio.

Entre los espacios de mejora, se reconoce la necesidad de un mayor involucramiento, compromiso y disposición al trabajo colaborativo de instituciones como el Ministerio de Educación. Asimismo, la necesidad de asegurar la disponibilidad de recursos financieros, humanos y operativos con flexibilidad para la implementación de medidas intersectoriales, de la mano con una mayor articulación entre los diversos instrumentos. Finalmente, se identifica también un trabajo pendiente con los territorios, asegurando su participación efectiva a lo largo de todo el proceso, con la vinculación de las comunidades que los habitan.

PRESENTACIÓN

El presente informe corresponde a la entrega definitiva de la “Evaluación de la Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020”, adjudicado por el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile mediante la licitación pública 1725-76-LE20. Esta licitación fue convocada por la Subsecretaría de las Culturas y las Artes del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

El documento, de carácter acumulativo, ha incorporado la corrección de los elementos presentados en los reportes 2, 3, 4 y 5, considerando la evaluación del proceso completo de la Política, además de entregar un reporte respecto de las actividades de levantamiento realizadas.

OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO

De acuerdo con las bases de licitación puestas a disposición por la Subsecretaría de las Culturas y las Artes del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, el objetivo principal de este proyecto es:

“Evaluar la política Nacional de la Lectura y el Libro 2015 -2020, de acuerdo con su proceso de construcción, implementación y seguimiento, a fin de construir una memoria de gestión que aborde el desarrollo y resultados del trabajo realizado”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación, se presentan los objetivos específicos del estudio:

- I.** Diseñar una estrategia metodológica para la evaluación del proceso de construcción, implementación y seguimiento de la PNLL 2015-2020, orientada hacia la construcción de una memoria de gestión.
- II.** Evaluar el proceso de construcción de la PNLL 2015-2020, a partir de la valoración de los y las representantes del sector del libro y la lectura.
- III.** Evaluar la implementación de la PNLL 2015-2020 de acuerdo a la efectividad de la participación de la sociedad civil y articulación interinstitucional, la eficacia de la acción pública y la coherencia entre medidas y acciones.
- IV.** Evaluar el seguimiento de la PNLL 2015-2020 de acuerdo al cumplimiento de medidas y su proceso de reporte.

- V.** Elaborar una memoria de gestión 2015-2020 y un resumen ejecutivo, que dé cuenta del proceso de construcción, implementación y evaluación de la PNLL y entregue aprendizajes y recomendaciones para una próxima hoja de ruta para el *sector*.

LISTADO DE ACRÓNIMOS

CERLALC: Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe

CNCA: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

CORFO: Corporación de Fomento de la Producción

EDIN: Editores de Chile. Asociación de Editores Independientes, Universitarios y Autónomos

DIBAM: Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos

MINCAP: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

M&E: Monitoreo y Evaluación

PNLL: Política Nacional de la Lectura y el Libro

SNBP: Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas

SECH: Sociedad de Escritores de Chile

Esto muestra las tensiones entre los discursos sobre la lectura, que siempre se refieren a una norma de legitimidad escolar y cultural, y las infinitas, dispersas y múltiples prácticas que se apoderan de múltiples materiales impresos y escritos a lo largo de un día o una existencia. La definición de la legitimidad, la articulación entre lo que consideramos que es la lectura y la cantidad infinita de prácticas sin calidad, pero que sin embargo son prácticas de lectura, es quizás el mayor desafío de las sociedades contemporáneas. La multiplicidad de prácticas difundidas, como la apropiación de la palabra escrita, puede considerarse como reveladora de las divisiones que fracturan el mundo social y de los variados recursos a través de los cuales los individuos pueden conocerse mejor a sí mismos o a los demás. No se trata de plantear una equivalencia de todos los textos leídos, pero yo no me eximo de esta tensión entre la lectura para el trabajo intelectual o el placer estético y las innumerables lecturas sin calidad que se hacen a lo largo del día, en la prensa o en Internet.

Roger Chartier¹

Las letras son fundamentales para construir capital social y cultural, son puertas de entrada para el conocimiento: estimulan la creatividad y la imaginación, por eso es tan relevante fomentarlas desde la primera infancia.

Consuelo Valdés. Ministra de las Culturas, las Artes y el Patrimonio²

Es un proceso que a nosotros nos interesa muchísimo acompañar, en la medida que sea posible, porque Chile es uno de los países que últimamente ha asumido un liderazgo muy importante en el tema de políticas y planes de lectura en Iberoamérica, especialmente en Latinoamérica.

Jeimy Hernández. CERLALC³

Una de las cosas más bonitas de los encuentros [Diálogos en movimiento] es que los niños pensaban que los escritores estaban todos muertos, y de repente los tenían ahí, en su aula, leyéndoles a viva voz⁴

1 Entrevista a Roger Chartier realizada por Ivan Jablonka, publicada en el *La vie des idées* el 29/09/2008.

2 Cita extraída del sitio oficial del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, disponible en <https://www.cultura.gob.cl/institucional/ministra-valdes-preside-comite-interministerial-de-la-politica-nacional-de-la-lectura-y-el-libro/>, publicado el 5/12/2018.

3 Fuente: Entrevista a actor clave, diciembre de 2020.

4 Fuente: Entrevista con actor clave, diciembre de 2020.

ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se exponen los principales elementos constitutivos de la PNLL 2015-2020, sus antecedentes históricos, institucionales y otros aspectos relevantes, con un foco especial en el carácter participativo de la Política.

Asimismo, se presenta un breve marco conceptual, incluyendo una perspectiva sobre la evaluación de políticas públicas, especialmente sobre evaluación participativa, valor público y sus implicancias en la evaluación. Se cierra el capítulo con una reflexión sobre la especificidad de la evaluación en el ámbito de la cultura, respondiendo a la pregunta sobre qué significa evaluar en cultura.

ANTECEDENTES

La Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020: entre singularidad y continuidad

Cada política pública busca modificar una realidad que se percibe como problemática o insatisfactoria al interior de un ámbito o sector. Para este propósito, sin duda, ninguna parte de cero. En ella se aloja un horizonte largo de procesos anteriores que van cimentando aprendizajes, tanto institucionales como del mundo social y asociativo. En ese sentido, el examinar una política cultural, implica ingresar en un proceso que abarca un entramado de actores, discursos, intercambios complejos, producción de acuerdos y propuestas que cuajan en esta suerte de resultado final (Symmes, 2020).

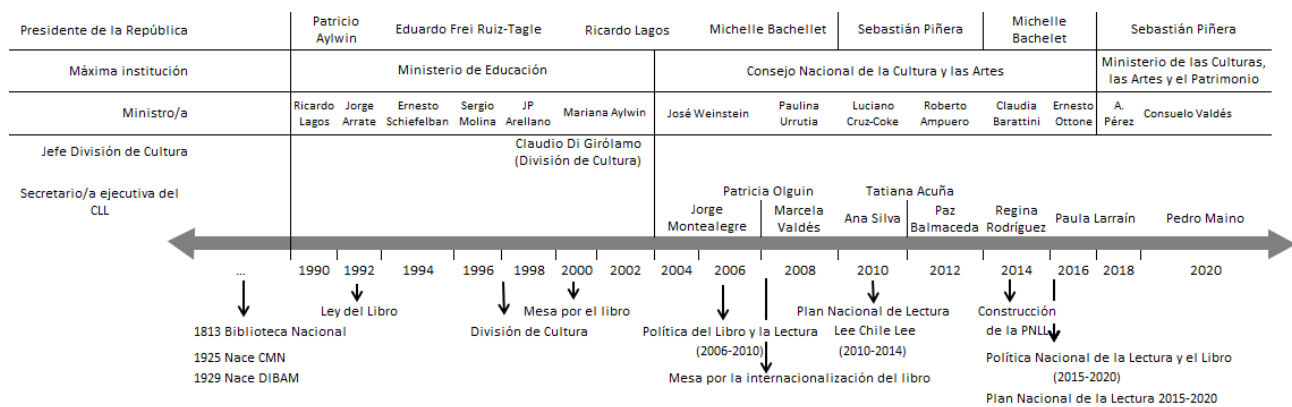
Junto con ello, existe un proceso mayor en el que las políticas públicas se inscriben: el proceso político. Este se encuentra a su vez conformado por tres etapas: el acceso al poder (vía electoral), el proceso de la política pública (lo que efectivamente ingresa a la agenda de un determinado gobierno) y una tercera, de implementación, identificada con la gestión pública. A través de estas tres fases deben resolverse las necesidades de la ciudadanía, generando valor público (Olavarría, 2012).

En el caso de esta política sectorial, se observa que la preocupación respecto a la relación de las y los chilenos con el libro y la práctica lectora ha sido un elemento transversal en los discursos públicos de los distintos gobiernos, desde el retorno a la democracia en Chile. Diversos artículos de prensa dan testimonio de este problema

público⁵ cuyo vértice se sintetiza en el desafío de “hacer de Chile un país de lectores”, parafraseando el nombre del Plan de Lectura desde la primera infancia, como ha sido subrayado por la ministra Consuelo Valdés en la cita que evocamos en el inicio de este documento.

Desde esta perspectiva, de una doble condición de la PNLL 2015–2020: su singularidad —en términos de su modo de construcción participativo y su intersectorialidad— y a la vez, alojada en una continuidad institucional, en este apartado se presentan los principales elementos de contexto y los hitos más significativos para su gestación. Con el fin de ubicar este segundo ejercicio de política pública, al interior de la historia institucional más larga, se ofrece una línea de tiempo en la Ilustración 1. Línea de tiempo del libro desde la perspectiva de la política cultural en Chile.

Ilustración 1. Línea de tiempo del libro desde la perspectiva de la política cultural en Chile



Fuente: Elaboración propia.

A partir del retorno a la democracia⁶, el mundo del libro ha estado presente en la generación de distintos espacios que han impulsado la acción pública en cultura, caracterizándose por su dinamismo, proactividad y acción continua en el tiempo. Ello, desde los distintos grados de asociatividad, intereses, y maneras de movilizar los discursos y propuestas de los distintos actores que lo constituyen.

5 Citamos entre otros: “presidente Piñera se compromete a duplicar hábitos de lectura”. El Mostrador, 23 de noviembre de 2010. “Comprensión lectora, todavía estamos en deuda”, La Tercera, 28 de abril de 2017. “Unesco: Chile es el país donde menos se lee voluntariamente” La Tercera, 3 de abril de 2012; “En busca de aumentar el hábito de la lectura en Chile: ¿Es el precio la principal variable?”, El Mostrador, 1 de marzo de 2013.

6 Es importante mencionar que, durante la dictadura militar, y en condiciones extremadamente adversas, la creación y publicación de textos literarios y de ciencias sociales no se detuvo. Véase Horacio Eloy. *Revistas y publicaciones literarias en dictadura (1973-1990)*. Santiago: Piso Diez Ediciones, 2014.

Por mencionar algunas de estas instancias, recordaremos la primera *Mesa por el Libro*, realizada el año 2001. Organizada por la Fundación Chile 21 y la Asociación de Editores Independientes, junto a la Cámara Chilena del Libro, fue seguida por una segunda versión —el año 2005⁷— bajo la coordinación de Ricardo Brodsky. Los debates de esta Mesa, sistematizados en aportes, alimentaron la primera Política Nacional del Libro y la Lectura 2006–2010. Asimismo, cabe mencionar el rol clave jugado por los editores chilenos en la creación de la *Coalición chilena por la Diversidad cultural*⁸ el año 2001 y la constitución de la *Mesa por la internacionalización del Libro*⁹, al seno de ProChile, todas instancias que fueron cimentando el camino para la realización de esta segunda iniciativa de política sectorial —de fuerte trabajo colectivo— que culminó con el documento actual.

A lo largo de su proceso de elaboración se distinguen algunos hitos claves evocados por sus participantes, de manera recurrente, al interior de las entrevistas. Estos hitos fueron cimentando el singular modo en que la PNLL 2015–2020 se fue produciendo, tanto desde su dimensión simbólica (el sentido) como desde su praxis (concreción), en lo que respecta su lógica participativa, mancomunada y proyectiva.

El 23 de julio de 2014, el Consejo Nacional del Libro y la Lectura aprueba iniciar un proceso de construcción de la Política Nacional del Libro, constituyendo el segundo ejercicio de elaboración de política del sector, desde el retorno a la democracia. Dos semanas más tarde, se convoca una asamblea en la Biblioteca de Santiago con representantes del amplio ecosistema del libro: escritores, editores, representantes de Editores de Chile, de la Cámara Chilena del Libro y de Editores de la Furia, librerías, impresores, bibliotecarios, profesores, representantes de universidades, representantes de fundaciones de fomento a la lectura, intelectuales, mediadores, entre muchos otros. La reunión congregó a más de 100 personas.

7 Esta mesa de trabajo dio origen al documento *Una política de Estado para el libro y la lectura. Estrategia integral para el fomento de la lectura y el desarrollo de la industria editorial en Chile*. Santiago: Fundación Chile 21 y Editores de Chile, 2005.

8 Segunda Coalición de la sociedad civil en fundarse a nivel internacional, después de la canadiense, en octubre de 2001. Como antecedente clave, se encuentra el Primer encuentro de asociaciones de profesionales de la cultura, realizado en Montreal, en septiembre de 2001. Para un análisis en profundidad del recorrido de la categoría “diversidad cultural” entre actores de la sociedad civil y organismos nacionales e internacionales, véase “Los editores independientes y la constitución de un capital simbólico transnacional: condiciones sociales del ingreso de la diversidad cultural en Chile”, disponible en <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/antropologia/article/view/5507>.

9 Teniendo como antecedente la participación de Chile en la Feria del Libro de Bogotá (2006), la Mesa por la internacionalización del Libro se crea el año 2007 bajo la coordinación de PROCHILE (organismo que tiene a cargo el componente internacional de la PNLL), contando con la participación de la Asociación de Editores de Chile, la Cámara Chilena del Libro, el CNCA y Codelco. Esta instancia, aún vigente, se propuso el diseño y la implementación de una estrategia conjunta de internacionalización del libro chileno.

Este lugar, espacio físico como simbólico, es restituido como central en la memoria de las/los participantes. Tanto en su condición territorial, de biblioteca pública, abierta a alojar esta reunión, como por la envergadura que tuvo la convocatoria. Los entrevistados recuerdan un “salón repleto”, una instancia “relevante” donde “era necesario participar”. Ese deseo de implicarse podría guardar relación, a nuestro juicio, por la amplitud y diversidad de la convocatoria, que se tradujo en la representatividad de los asistentes, “estaban todos”, “nadie fue excluido” y eso marcó un hito como “momento fundacional” que trajo efectos de generación de confianza y legitimidad a lo largo del proceso. Una entrevistada, de otra institución del Estado, distinta al ex CNCA, lo recuerda así:

“Yo creo que un hito importante es lo que se dio previo, porque se experimentó el ejercicio —que es un ejercicio súper difícil y engorroso— convicción de que había que hacerlo todo muy participativamente y ponernos este pie forzado al tener que hacer todas estas instancias muy abiertas convocando a distintos actores a participar”¹⁰.

Dicha asamblea constituyó una Mesa de trabajo, la cual fue presidida por la Secretaria Ejecutiva del Libro de ese momento, junto a Lilia Concha, subdirectora del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, acompañadas por los entonces representantes del Consejo Nacional del Libro y la Lectura¹¹. La decisión de construir la política fue consensuada entre todos los presentes, también el modo de hacerlo. La propuesta propone rescatar de la política anterior (Política Nacional del Libro y la Lectura 2006) su carácter sistémico —cuyo diseño involucra a todos los actores de la cadena del libro— y la definición de ejes en torno a los cuales articular las medidas. Del mismo modo, se plantea organizar mesas de trabajo en relación a los siguientes ámbitos: lectura, creación, industria, patrimonio e institucionalidad (ejes de la política anterior) y agregar el de Libro digital. Se abre la discusión, los asistentes toman la palabra, hay muchas opiniones expresadas en voz alta celebrando este nuevo inicio.

De este debate surgen dos importantes propuestas: la primera es separar el tema lectura en dos: Fomento lector, y Lectura y educación. El segundo es la propuesta de Faride Zerán, Vicerrectora de Extensión de la Universidad de Chile, quien informa que se ha organizado un “Parlamento del Libro y la Palabra” sobre la creación literaria de los pueblos originarios y de las regiones y sugiere incorporar las propuestas de este encuentro en el documento de la política. Efectivamente, estas propuestas fueron un insumo para la redacción del objetivo general de la PNLL 2015-2020, como queda reflejado en su texto final:

.....

10 Entrevista con actores claves, noviembre de 2020.

11 Se trataba de los consejeros: Ricardo Candia (Colegio de Profesores), Judith Riquelme (Colegio de Bibliotecarios), Carlos Ossa (Cámara Chilena del Libro), Ximena Troncoso (SECH), Gregorio Angelcos (SECH), Juan Carlos Sáez (Asociación de Editores de Chile), Victoria Espinosa y Lautaro Núñez (Consejo de Rectores), Gonzalo Oyarzún (DIBAM) y Marcelo Henríquez (Ministerio de Educación).

“Crear las condiciones para asegurar a todos los habitantes del país, incluyendo a los pueblos originarios con sus lenguas y a las comunidades tradicionales, rurales y de inmigrantes, la participación y el acceso a la lectura, el libro, la creación, el patrimonio y los saberes, protegiendo y fomentando la diversidad cultural y territorial, con equidad e integración social”¹².

Objetivo general de la PNLL 2015-2020

La redacción de este objetivo fue el resultado de un largo debate, de intercambios y producción de acuerdos conceptuales que revelan imaginarios y posiciones diversas que enriquecieron el texto final. Asimismo, la temática de los pueblos originarios va a estar presente de forma transversal en el documento de la Política y en sus medidas.

El gran despliegue de energía social, expresado en la convocatoria a más de setecientos participantes repartidos en todas las regiones del país, y exhibido en las múltiples mesas de trabajo, comisiones, plenarias, fueron forjando un “saber-hacer”¹³ específico del sector, que combinó: saberes de Estado, trayectorias individuales e institucionales movilizadas en este proceso y capitales simbólicos acumulados por sus distintos actores. En este sentido, el documento final de la PNLL 2015-2020 refleja el nivel de madurez del sector y las distintas agrupaciones que lo conforman, su historia y propiedades diferenciales respecto a otros, y una modalidad específica de experiencia participativa en la elaboración de política pública, como será analizado en este estudio.

.....

- 12 En base a la contingencia, y a la relevancia que la inclusión de los Pueblos Originarios ha suscitado en la discusión pública, hemos considerado al Parlamento del Libro y la Palabra como una instancia a referir durante el proceso de evaluación de la PNLL. Coordinado por la Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones de la Universidad de Chile, el 15 de octubre de 2014, constituyó la primera instancia en la que se abordaba la temática de las políticas de creación, edición y circulación de las literaturas regionales e indígenas en Chile. En el marco del cierre se ofreció un recital poético que contó con la participación de destacados poetas mapuche, aymaras, rapanuis y quechuas tales como Leonel Lienlaf, Manuel Atán, Graciela Huinao, Egor Mardones, Libertad Manque, Elvira Hernández, Rodrigo Rojas, Maribel Mora, María Teresa Panchillo, Elicura Chihuailaf, Clemente Riedemann, Sergio Mansilla, Cesar Millahueique y Jenny Diaz Huenten. Su clausura marcaba un hito de la mayor relevancia, al coincidir con la etapa de redacción del documento de la PNLL. En esa misma jornada, se hizo entrega oficial de las propuestas emanadas de este Parlamento a la Ministra de Cultura de la época, Claudia Barattini. Este hecho lejos de ser anecdótico, marca un hito en los repertorios de acción que conforman el modo de construcción que tuvo esta política, como proceso cultural, cimentado desde abajo hacia arriba, bajo lógicas participativas. La incorporación de los debates emanados del Parlamento del Libro y la Palabra, fue comprometido en la Asamblea que dio origen a este segundo ejercicio de política sectorial, marcando desde su génesis un modo diverso de fabricación de política pública.
- 13 Del francés “savoir-faire”, que evoca la capacidad vinculada a la experiencia en una actividad específica.

El contexto institucional de la Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015–2020

Un elemento contextual relevante de esta política es que se encuentra alojada en un proceso de tránsito de Consejo Nacional de las Culturas y las Artes (CNCA) a Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP). El MINCAP, creado bajo la ley N° 21.045 (promulgada el 3 de noviembre de 2017) viene a ensamblar dos culturas institucionales distintas: la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, Dibam, creada en 1929 y cuya organización cuenta con una historia larga de hitos culturales, remontable hasta la fundación de la Biblioteca Nacional en 1813; y el CNCA, una institución joven, gestada el año 2003. Este proceso de co-creación de un nuevo organismo para la cultura nacional, junto con modificar funciones y competencias e incorporar nuevas áreas, aumenta la complejidad de su quehacer, (re)definiendo los contornos de la acción pública en cultura en Chile (Symmes, 2020). Ello, encarnado en su propio nombre, escrito en plural, como legado del proceso de Consulta indígena¹⁴, da cuenta de un reconocimiento a la diversidad de culturas y expresiones artísticas que posee el país.

Asimismo, la PNLL 2015–2020, por su periodicidad quinquenal, atraviesa un cambio de gobierno, lo que interpela su propia condición de política de Estado. Este elemento resulta particularmente interesante al momento de revisar los dispositivos de monitoreo y seguimiento comprometidos, así como los resultados del aprendizaje que el sector (tanto desde el punto de vista institucional como de la sociedad civil) contribuirá *ad-portas* del nuevo ciclo de política cultural.

La condición participativa del sector cultural

Si consideramos que las políticas culturales presentan ciertas características singulares en su modo de producción, en razón de su propia constitución como campo, podríamos preguntarnos en qué medida su *ethos* influye en el *modus operandi* de la gestión pública como sistema general.

Desde esta aproximación, y al indagar en los Cabildos culturales realizados a partir de los años 90, pesquisamos que constituyeron una experiencia participativa sin parangón y un antecedente clave. Nacidos de la necesidad de revitalización después de 17 años de “apagón cultural”, se fundamentaron en la noción de “ciudadanía cultural”, producida y puesta en circulación en esos años. Claudio Di Girólamo, quien dirigía la División de Cultura, en la época en que estos cabildos se originaron, concibe a la ciudadanía cultural así: “(...) entiendo a la cultura como el proceso que desencadenamos al transformar nuestro entorno. En su transcurso, al mismo tiempo, nos modificamos irremediamente a nosotros mismos, en nuestras conductas y en nuestra forma de pensar. Por consiguiente, la calidad de esa determinada cultura dependerá exclusivamente de

.....
14 Realizada en el período 2014–2015, en atención al Convenio 169 de la OIT.

nuestra capacidad de practicar nuestra relación con los demás y con el mundo cercano y lejano, como una unidad armónica que necesita constantes revisiones y cuidados”¹⁵. Este reconocimiento de la calidad de ciudadanos culturales, de las personas que ejercen esta categoría sociopolítica en sus territorios, tuvo un componente representativo de carácter soberano: un delegado por comuna, con derecho a voz y voto.

Constituyendo uno de los espacios más recurrentemente evocados por los actores del sector cultural, con un dejo de nostalgia, estos encuentros fueron promovidos desde la División de Cultura en los años 90, en una época institucional sin parangón, se constituyeron en la máxima expresión de participación ciudadana que haya experimentado el sector cultural desde la vuelta a la democracia (Symmes, 2020 b). El primer Cabildo cultural se realizó en 1999 y tuvo como lema “Del Chile vivido al Chile soñado”, buscando que “en cada comuna del país, soñemos juntos con una comuna y un país diferente en materia cultural”, donde las propuestas proviniesen de las bases ciudadanas. En su versión del año 2000¹⁶ se elaboró la Carta del Ciudadano Cultural y las 10 Propuestas Programáticas para el Desarrollo de la Cultura.

Paulina Soto, encargada de Estudios de la época, explica la lógica de los Cabildos, de la manera siguiente: “Se concibió como una oportunidad de inaugurar un dialogo comunal acerca de la cultura y su importancia en la vida y desarrollo de las personas. De igual manera fue destinado a apoyar los procesos de desarrollo de ciudadanía cultural comunal, dando continuidad a las políticas públicas que, de manera directa o indirecta, la comunidad contribuye a generar” (Soto, 2001). Este enfoque participativo se explica en un contexto histórico que requería un proceso de recomposición social y cultural, donde el país “en deuda con la cultura” —parafraseando el informe de la Comisión Ivelic, de 1997¹⁷— requería de espacios de diálogo y toma de palabra pública. Asimismo, el perfil de quienes conducían la División de Cultura era la del artista con un importante capital intelectual y cultural, una gestión dialogante e innovadora en la implementación de sus acciones y procesos, y una organicidad menos tecnocrática.

Precisamente por las propias lógicas subyacentes al proyecto encarnado por la División de Cultura, las propiedades sociológicas presentes en quien la lideraba, así como por la precariedad orgánica y de recursos de la época, fue posible y efectiva la generación de espacios participativos, consistentes y creativos. De la revisión de esa experiencia se encuentran prácticas de gestión institucional menos rígidas y tecnocráticas, cruzadas

.....
15 Claudio Di Girólamo. Conferencia Seminario CNCA “Experiencias comparadas en acción pública en cultura”, marzo 2017.

16 Ese año se realizan los primeros Cabildos regionales, dividiendo las 13 regiones en 4 zonas: el norte, el centro, el sur y la región metropolitana.

17 De esta época surgió, por ejemplo, la primera cartografía cultural, modelo inspirador para varios países de la región. Véase Paulina Soto. Crónica de la Cartografía cultural de Chile 14 años después. <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/1709/1603>

por el voluntarismo y compromiso de sus funcionarios, y sustentadas en una mirada reflexiva, a largo plazo.

Como se ha señalado previamente, cada sector posee dinámicas y problemáticas propias. También varía quiénes, cómo y para qué se participa, según factores sectoriales y/o territoriales. El mundo de la cultura ha exhibido, históricamente, una singular capacidad de aglutinamiento y de movilización, contando con un destacable capital simbólico y legitimidad ante la ciudadanía (donde probablemente su visibilidad pública juega un papel no despreciable), autoconcibiéndose como agentes con una responsabilidad moral ante la sociedad¹⁸.

Con la creación del CNCA, desde el inicio se integra a la comunidad artística en sus instancias de representación, derivando esta participación en una mayor institucionalización. Esto, más la experiencia participativa anterior de los cabildos, marca un rasgo constitutivo diferencial. Sus agentes poseen una cierta musculatura participativa, un adiestramiento en la generación de intercambios y de acuerdos, donde probablemente lo inestable que caracteriza al sector (desde el punto de vista laboral y de la seguridad social) juegue un rol, haciéndolo especialmente implicado y dinámico (Symmes, 2020).

Sin embargo, éste no se organiza como movimiento social sino como grupo donde cada subsector artístico posee intereses propios, con variados niveles de organización, asociatividad, cohesión y madurez. No existe “un” sector cultural constituido como un todo uniforme. De las investigaciones se extrae que el nivel de madurez de los agentes que componen el ecosistema del libro no guarda relación alguna, por ejemplo, con las dinámicas colectivas del sector de las artes de la visualidad, sector mucho más disgregado y con bajos niveles de trabajo mancomunado.

Otro factor que podría incidir en su disposición a participar y movilizarse a través de múltiples canales es la fragilidad política¹⁹ del sector cultura. Esto, en términos de su peso constitutivo diferencial respecto a otras carteras, como Hacienda, Defensa o Economía.

.....
18 Se menciona el rol jugado por los artistas en la campaña del No a Pinochet. Y más recientemente, el 2018, frente al caso del ministro de las culturas Mauricio Rojas volvieron a mostrar su fuerza y capital simbólico al convocar a un multitudinario acto cultural en las afueras del Museo de la Memoria y los Derechos Humanos. Rojas afirmó en el marco de una entrevista, reproducida por el Diario La Tercera, que dicho museo era un “montaje”. Esta acción llevó a su destitución inmediata, sin ni siquiera asumir formalmente en su cartera.

19 Cabe señalar como ejemplo el caso argentino, donde con un cambio de gobierno, el presidente Macri degradó el Ministerio al rango de Secretaría dentro del Ministerio de Educación (renombrado Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología). En Brasil, por su parte, el gobierno del presidente Bolsonaro, en su primer día de gobierno, elimina el Ministerio de Cultura. Ambas decisiones son preocupantes en términos de una continuidad de la función pública, y –sobre todo– por la señal concreta de que la cultura constituye un ámbito prescindible.

MARCO CONCEPTUAL

La protección y promoción de la diversidad cultural

La PNLL 2015–2020 se enmarca en la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales publicada por UNESCO en octubre de 2005. Dicha convención establece nueve objetivos principales basados en ocho principios orientadores, y busca ser un documento que se aplique a las políticas de los países signatarios. Chile ratificó esta Convención en un acuerdo internacional de carácter vinculante el 19 de marzo de 2007. Como hemos señalado más arriba, en esta ratificación fue clave la creación de la Coalición chilena por la diversidad cultural, donde el mundo del libro, fundamentalmente a través de los editores, tuvo una voz especialmente presente. Esta ratificación obliga al Estado a “reconocer que la cultura no puede seguir siendo considerada únicamente como un subproducto del desarrollo, sino que debe ser vista como uno de los factores principales del desarrollo sostenible”.

La diversidad cultural de las expresiones literarias, materializadas en el libro, se conoce internacionalmente como *bibliodiversidad*²⁰. La misma PNLL utiliza este concepto para describir el principio orientador del ámbito de acción “Industria e Internacionalización”. Este concepto se vincula, a su vez, al desarrollo del pensamiento local y a la democratización del acceso y participación en el libro y la lectura.

Benhamou y Peltier (2007) proponen entender la diversidad manifestada en el mundo del libro a partir de varias dimensiones, no limitándose, por ejemplo, a un alto número de títulos publicados, sino más bien que existan numerosos títulos, diferentes entre ellos y provistos equilibradamente por diferentes actores, de manera que también las minorías puedan expresarse. Sobre la bibliodiversidad, la autora Susan Hawthorne (2018) la define en su vinculación a un ecosistema: “un sistema complejo y autosuficiente de relatos, escritura, editorial y otros tipos de oralitura y literatura. Aquí tanto los escritores como los productores son comparables a los habitantes de un ecosistema”.

Es importante destacar que para que exista diversidad en el ecosistema, esta debe suceder en los diferentes procesos y etapas de los subsistemas. Esto es, desde su

.....

20 Como lo expone Symmes (2013), si bien es muy difícil fijar con exactitud el momento de emergencia de un término, al rastrear en varias fuentes y presentaciones académicas y asociativas, los orígenes del término “bibliodiversidad” nos traen a Chile. Su aparición se remontaría a mediados de los años noventa, cuando uno de los editores de Ril, inspirándose del concepto de biodiversidad comparó lo que sucedía en el ambiente editorial con el llamado “desierto verde”, como se denomina a las rentables plantaciones de pino que arrasan el bosque nativo y [su] “biodiversidad”. (Fuente: www.rileditores.cl). Este término ha alcanzado una larga difusión internacional (alojado en EDIN y luego irradiado por el colectivo Editores Independientes en Gijón), instalándose como uno de los términos clave al interior del lenguaje en común movilizad por los editores independientes a nivel mundial.

creación (diversos autores), edición y producción (diversos editores, impresores, etc.), difusión (diversas librerías, bibliotecas, etc.), selección de catálogos, hasta su lectura (diversidad en las selecciones de los lectores) y la participación ciudadana en los procesos públicos. A mayor variedad y participación de los actores en los diferentes procesos y subsistemas, mayor será la diversidad del ecosistema. De esta manera, establecer la democratización del libro y la lectura como norte, como estrategia país, y como política pública, supera en toda medida las intenciones particulares de un gobierno, y se instaura como una política de Estado.

El ecosistema del libro y la lectura y el enfoque de sistemas

En la actual Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015–2020 se encuentra diagramado el ecosistema del libro, incorporado en un documento oficial, de carácter público. De allí se constituye como un sistema que tiene un propósito explícito. Adoptar un enfoque de sistemas requiere ajustes significativos por parte de los gobiernos (OECD, 2017), considerando que se transita desde una visión de intervenciones aisladas a procurar construir capacidades, para prever escenarios futuros y el liderazgo necesario para movilizar a diferentes actores para contribuir a un bien común, en lugar de intereses particulares.

Por otra parte, diseñar e implementar políticas desde un enfoque de sistemas implica procurar entender las interacciones y relaciones que se dan tanto entre los diferentes elementos y organizaciones que constituyen dicho sistema, como a través de los límites organizacionales y los distintos niveles del Estado. Asimismo, interacciones entre los componentes del sistema lo van modificando, así como también a sus elementos, lo que implica que los actores participantes (particularmente a los ciudadanos y ciudadanas) se configuran como co-productores o co-creadores de las políticas, tanto en su deliberación como su implementación. Esta particularidad releva la importancia de desarrollar la capacidad de retroalimentación, aprendizaje y ajuste del sistema.

El ecosistema del libro podría, a la vez, ser caracterizado como un sistema complejo, debido a ciertas características que lo definen: posee gran número de actores, con interacciones múltiples y diferentes entre ellos, abierto a los efectos del ambiente (otras normativas legales, otras industrias, etc.), además de presentar evoluciones que podrían ser impredecibles y no lineales en el tiempo. En los sistemas complejos, se pueden identificar también características como la resistencia al cambio y la estabilidad dinámica.

Los sistemas complejos incluyen subsistemas autónomos que cuentan con propósitos particulares. Dentro del ecosistema del libro hay diferentes instituciones públicas, como el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, el Ministerio de

Educación, el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, la Corporación de Fomento, el Ministerio de Hacienda, entre otras. También hay numerosas organizaciones privadas, editoriales, librerías, ONGs, fundaciones, imprentas, etc. Existen también asociaciones gremiales: de autores, editores, libreros, bibliotecarios, impresores, entre otras. Finalmente existe a nivel individual una gran cantidad de actores. Cada uno de estos tiene una perspectiva local, y actúa en base a sus propios objetivos en la evolución de este gran ecosistema.

Mario Waissbluth, en su texto sobre Gestión Pública y Sistemas Complejos (2008), ilustra cinco procesos cuya calidad “garantizan el éxito de largo plazo” de un sistema. Estos principios son: i) la forma en la que se crea y agrega valor (público), ii) los procesos de toma de decisiones, iii) los mecanismos de aprendizaje y control, iv) la forma de generar “membresía” al interior, y v) los mecanismos de resolución de conflictos entre los miembros del sistema. Parte de esta evaluación ahonda en este tipo de mecanismos y procesos.

Para evaluar su eficacia, es importante entender qué significa ser exitosos en un sistema como el ecosistema del libro. La Política Nacional propone como objetivo general:

“Crear las condiciones para asegurar a todos los habitantes del país, incluyendo a los pueblos originarios con sus lenguas y a las comunidades tradicionales, rurales y de inmigrantes, la participación y el acceso a la lectura, el libro, la creación, el patrimonio y los saberes, protegiendo y fomentando la diversidad cultural y territorial, con equidad e integración social”.

Por lo tanto, la Política Nacional será exitosa si el ecosistema, cumple —o avanza en cumplir— con este objetivo. Para ello, se debe destacar el uso de palabras como “todos los habitantes”, “pueblos originarios”, “comunidades”, “acceso”, “diversidad cultural y territorial”, “equidad e integración social”. Expresado en otras palabras (que se desprenden del documento de la política, así como de los textos que la produjeron), el ecosistema debe promover la democratización de la lectura y el libro, la producción de contenido intelectual local y la diversidad cultural. Es decir, busca fomentar también la *bibliodiversidad*, esto es, la expresión de la diversidad cultural en el sector del libro.

Valor público

El enfoque de “valor público” permite justificar una política de fomento del libro y lectura. El valor público puede entenderse como aquello que la sociedad en su conjunto valora, de manera consensuada a través de proceso deliberativos y poniendo dicho interés por sobre los intereses individuales de cada ciudadano.

En palabras de Barry Bozeman (2007), un prominente autor sobre el tema, el valor público “refiere a esos resultados que mejor sirven a la supervivencia de largo plazo y bienestar de un colectivo social constituido como público (...) un principio en el cual los gobiernos y políticas deberían basarse”.

Benington indica que el gobierno tiene una responsabilidad indelegable en fortalecer la esfera pública entendida como “La red de valores, lugares, organizaciones, reglas, conocimientos y otros recursos culturales que las personas tienen en común a través de sus compromisos y comportamientos cotidianos y que el gobierno y las instituciones públicas mantienen en fideicomiso. Es lo que proporciona a una sociedad cierto sentido de pertenencia, sentido, propósito y continuidad, y que permite a las personas prosperar y luchar en medio de la incertidumbre” (2015). Esta esfera pública debería centrarse en “el interés público a largo plazo y las futuras generaciones de ciudadanos que aún no han nacido”.

Bozeman (2007) propone el concepto de fallas de valor público, que ocurren cuando ni el sector privado ni el público proveen bienes y servicios esenciales para alcanzar los valores públicos. Para detectar las fallas de valor público, Bozeman propone el modelo de Mapeo de los Valores Públicos (Tabla 1: Modelo de mapeo de valores públicos). Por ejemplo, en una sociedad donde la confianza en la política es muy baja y/o los políticos responden a intereses particulares, se está produciendo una falla en los mecanismos de articulación de valores y agregación, como podría ocurrir en el caso que los políticos estén respondiendo a intereses particulares más que a su papel de articular las preferencias sociales.

Tabla 1: Modelo de mapeo de valores públicos

Valor público	Conjunto de Valores
Mecanismos para articulación de valores y agregación	Procesos políticos y cohesión social deberían ser suficientes para asegurar la efectividad de la comunicación y procesamiento de valores públicos.
Monopolios legítimos	Cuando los bienes y servicios son considerados apropiados para monopolios del gobierno, la provisión privada de bienes y servicios es una violación al monopolio legítimo.
Información pública imperfecta	Similar al criterio de falla de mercado, los valores públicos pueden ser estorbados cuando la transparencia es insuficiente para que los ciudadanos hagan juicios informados.
Distribución de beneficios	Los commodities y servicios públicos deberían, permaneciendo el resto igual, ser libre y equitativamente accesibles. Cuando “bienes equitativos” han sido capturados por individuos o grupos, “acaparamiento de bienes”, ocurre la violación de valor público.

Valor público	Conjunto de Valores
Disponibilidad de proveedor	Cuando hay reconocimiento de legitimidad en la necesidad de proveer bienes y servicios escasos, debe haber proveedores disponibles. Cuando un bien o servicio vital no es provisto porque no hay proveedores o porque éstos prefieren ignorar los bienes de valor público, hay una falla de valores públicos por falta de disponibilidad de proveedores.
Sustitucionabilidad vs. Conservación de recursos	Acciones relacionadas a un recurso común distintivo y altamente valorado, debiesen reconocer la naturaleza única del recurso en vez de tratar el recurso como sustituible o someterlo a un riesgo basado en indemnizaciones inapropiadas.
Asegurar subsistencia y dignidad humana	De acuerdo al ampliamente legitimado Código Belmont, los seres humanos, especialmente los vulnerables, deben ser tratados con dignidad y, en particular, su subsistencia no debe ser amenazada.

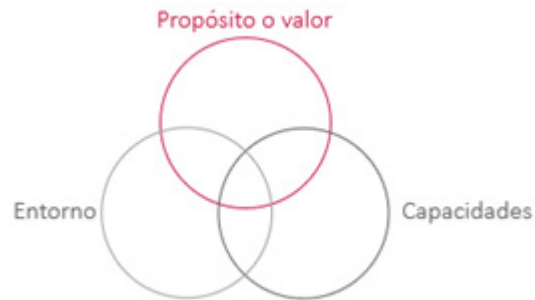
Fuente: Bozeman, B. (2007) p. 141.

Este modelo resulta útil para considerar a qué fallas responde la Política y cuáles, tras cinco años de ejecución, permanecen o han ido surgiendo posterior a su diseño.

La Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020 insta un objetivo general que proviene de mesas de trabajo donde participaron diferentes actores del sistema a nivel nacional. Por ello, este colectivo social constituye un público que valora la lectura y la supervivencia de la diversidad cultural expresada en ella. Luego, dicha política fue aprobada por el Consejo Nacional del Libro del ex CNCA, otorgándole la legitimidad propia, expresada en las instancias internas de la institucionalidad cultural.

Por otra parte, el enfoque de valor público también sugiere el triángulo estratégico (Moore, 1995) para la gestión de las organizaciones y las políticas públicas (Ilustración 2. Triángulo estratégico de Moore). Este modelo sugiere que las estrategias de la gestión pública fuesen evaluadas en tres ámbitos según si resultan: a) sustantivamente valiosas (qué es lo valioso y cómo se mide); b) políticamente sustentables (cómo se logra legitimidad y autorización); y c) administrativamente factibles (si las capacidades organizacionales permiten llevar a cabo la estrategia y cómo deben ser ajustadas). Para maximizar el valor público generado por una organización o política (o un conjunto de éstas) pública, sería necesario conjugar estos tres elementos.

Ilustración 2. Triángulo estratégico de Moore



Fuente: Moore (1995)

En el entorno se considera la visión política, la supervisión, la economía y tecnología disponible; en las capacidades se incluyen elementos tales como la estructura, los procesos sustantivos y de apoyo, los sistemas de evaluación y control, entre otros. Entre los insumos que pueden servir para mirar la coherencia entre los procesos y la generación de valor público, se puede considerar la mirada sobre la cadena de valor público, ahondando tanto en los procesos sustantivos como los de apoyo que garantizan, desde el punto de vista de la gestión, la creación de valor público de acuerdo a lo definido en la política pública.

Ya que no existe un servicio público dedicado íntegramente a proveer de un servicio de democratización, diversidad o producción local de la lectura y el libro, la misión de generar este valor público puede entenderse a la luz de los principios que describe la ciudadanía en la política pública. La relevancia de describir este valor público, definido participativamente, es que se otorga de una demanda clara y explícita al sistema y, por lo tanto, bajo la lógica sistémica, todo el ecosistema debiese apuntar a producir ese valor.

Capacidades y Desarrollo Humano

El enfoque de las capacidades²¹ surge simultáneamente del trabajo del economista Amartya Sen, a partir de las limitaciones conceptuales de la economía neoclásica y de la filósofa Martha Nussbaum sobre la base de la teoría del buen vivir desarrollada por Aristóteles (ver Sen, 2009) y (Nussbaum, 2000) para un resumen de ambas teorías). La teoría descansa en tres conceptos fundamentales: los funcionamientos,

.....
 21 El nombre en inglés es “capabilities”, que no existe en castellano. Consultado Sen al respecto, se inclina más por la palabra habilidades. No obstante, en rigor, su significado se acerca más al concepto de capacidad en un sentido jurídico –tercera acepción del diccionario de la Real Academia Española.

que son los estados del ser y del hacer que las personas tienen razones para valorar; las capacidades, que son las libertades de las que gozan las personas para alcanzar diversos conjuntos de funcionamientos; y la agencia, que es la capacidad que tienen las personas de perseguir sus propios fines, ya sea individualmente o con otros. Sen y Nussbaum rechazan la supremacía dada por el utilitarismo a la felicidad como objetivo supremo de los seres humanos, lo que comparten, aunque quizás menos tajantemente²², con otras filosofías liberales modernas como el enfoque de “fairness” propuesto por Rawls (1971) o el libertarismo de Nozick (1974). De acuerdo a este enfoque, la justicia social debe buscarse en el espacio de las capacidades. Las capacidades no son solo individuales, sino también colectivas (Ibrahim, 2006, 2020): aquellas que solo pueden alcanzarse a través de esfuerzos colectivos. Asimismo, Binder (2009, 2019) sugiere que el contexto cultural influye en los objetivos de la agencia individual y, por esta vía, los objetivos que las personas deciden perseguir. Que una persona o grupo tenga la capacidad de alcanzar un cierto estado del ser o del hacer que considera valioso dependerá de lo que Sen (1992) denominó “factores de conversión”. Estos factores son usualmente clasificados en personales (internos a cada uno), sociales (como políticas, cultura, prácticas, jerarquías sociales y relaciones de poder) y ambientales (contexto físico en que la persona vive como la geografía, la polución y el riesgo de desastres naturales).

El enfoque ha sido influyente en las políticas públicas a través de los informes internacionales y nacionales de desarrollo humano del PNUD, las iniciativas para medir pobreza multidimensional (Alkire, 2013), calidad de vida (Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2009), y calidad del empleo (Sehnbruch et al, 2020). En términos generales, el enfoque de desarrollo humano sugiere evaluar las políticas públicas o los proyectos públicos por la riqueza de la vida humana que resulta de estas intervenciones. El espacio de evaluación se reconoce multidimensional y plural, y debe ser deliberado colectivamente, en términos de las capacidades que deben ser perseguidas y el valor que se asigna a cada una. En los países escandinavos, en palabras de Christian Bason cuando visitó el Departamento de Ingeniería Industrial, el enfoque de derechos²³ como guía de las políticas públicas ha sido reemplazado por un enfoque que busca remover los obstáculos que enfrentan las personas para llevar adelante sus proyectos de vida.

.....

22 En la teoría de las capacidades, el bienestar subjetivo es solo un funcionamiento más, cuyo valor relativo debe ser deliberado.

23 El enfoque de capabilities, en todo caso, es coherente con el de derechos humanos, que añade consideraciones relevantes de principios y procesos. Un derecho humano para ser considerado como tal debiese ser sancionado como tal en una deliberación pública.

Participación ciudadana

Las políticas públicas buscan la modificación de un estado de cosas percibido como problemático o insatisfactorio. En ellas, en las décadas recientes, y a diferencia de paradigmas pasados sobre la gestión pública y la provisión de servicios, ha crecido el entusiasmo por involucrar a la ciudadanía en sus diferentes procesos de elaboración. Paulatinamente, la ciudadanía comienza a ser considerada —de distinta manera y con diferentes grados de aportación— en la generación de las políticas públicas. Y esta participación pasa a ser reconocida como un derecho.

Un importante avance en esta materia se logró en Chile el 2011, al promulgarse la Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación ciudadana en la gestión pública. En base a ella, cada órgano de la administración del Estado puede establecer sus propios mecanismos. A su vez, el Instructivo Presidencial N° 002, del 6 de agosto de 2014, marcó una clara señal en esa misma dirección. En la práctica, se han realizado numerosas instancias en las que funcionarios públicos toman en consideración la opinión de la ciudadanía, desde charlas informativas hasta encuestas y foros híbridos. Si bien existen distintos grados de involucramiento de la ciudadanía (cuán protagónico es el rol del ciudadano y cuánto se empodera al ciudadano con las soluciones de política pública), las diferentes instancias de participación del sector público han ido progresivamente fortaleciéndose.

Se ha mostrado recientemente que la participación ciudadana, en la medida en que incorpora y compromete la labor de la sociedad civil, fortalece las decisiones tomadas para la política pública, disminuye los costos posteriores de implementación y es, ciertamente, un refuerzo de la democracia de los países (Creighton, 2005). Los procesos participativos, en las diferentes instancias de política pública (posicionamiento en agenda, diseño, implementación, monitoreo, evaluación, etc.) permiten mejorar la calidad de las relaciones entre actores, generan mayor comunicación, minimizan costos y atrasos, facilitan la construcción de consensos, evitan confrontaciones, aumentan la credibilidad y legitimidad de los procesos e instituciones, entre otras bondades. No obstante, la consecución de tales objetivos está fuertemente vinculada al nivel de involucramiento y a la capacidad del proceso de “encarnar” en la política pública un complejo proceso participativo.

Nótese que, de acuerdo con el enfoque de valor público, así como de enfoques modernos de filosofía política (Ackerman & Fishkin, 2004; Habermas, 1996; Barber, 1984; Sen, 2009; Nussbaum, 2000; Callon, Lascoumes & Barthe, 2001) se requiere un proceso de deliberación de todos los involucrados para definir lo que es valioso, en lugar de la definición por los expertos o los consumidores, como ocurre en las formas tradicionales de gestionar políticas que han predominado en Chile. Asimismo, la participación no solo mejora las políticas públicas, sino también tendría efectos transformadores en los involucrados y es necesario para el aprendizaje, el desarrollo de las dimensiones públicas y el juicio autónomo.

Fernández y Ordoñez, en su estudio de 2007, definen tres modalidades de participación: instrumental, informativa y empoderadora. La participación ciudadana toma una forma propia según cada sector. Claramente no es lo mismo participar en la política de Vivienda, Salud o en Cultura. En este sentido, la revisión de la PNLL 2015-2020 permitirá observar las particularidades en los modos participativos presentes en el sector cultural, desde una experiencia concreta.

El Consejo Nacional de Participación, en su informe final sobre el Estado de la participación en Chile (2017), define los siguientes criterios y principios para la participación ciudadana:

- La participación ciudadana es un derecho humano que debe ser garantizado constitucionalmente. Chile lo ha ratificado en diversos tratados internacionales de Derechos Humanos.
- La democracia debe tener nuevos y mejores mecanismos de participación para incrementar el rol público de la sociedad civil chilena.
- La democracia participativa, tal como lo establece la Carta Iberoamericana de Participación en la Gestión Pública, debe ser el marco orientador de la Ley 20.500.
- Es deber del Estado fomentar y garantizar el derecho a la participación ciudadana y la asociatividad.
- La relación del Estado con la sociedad civil ha de hacerse considerando el principio del respeto a la autonomía de la sociedad civil.

Como se ha señalado, el sector ha ido cimentando, desde la época germinal de la División de Cultura, una cultura participativa. De esta forma, cuenta con una significativa trayectoria en la incorporación de la participación ciudadana en su quehacer, existiendo valiosas experiencias en los procesos de diagnóstico, diseño e implementación de iniciativas públicas. Todas ellas han implicado una serie de lecciones, aprendizajes y uso de herramientas metodológicas, como aquellas reflejadas en guías y manuales para la participación ciudadana en el sector. Ejemplo de estos aprendizajes es la Guía para la participación ciudadana en Cultura del CNCA, desarrollada por Salinas y Delamaza en 2015 (CNCA, 2015).

Un importante desafío para poner en valor la participación y el compromiso de diferentes actores que se involucraron en la planificación y puesta en marcha de estas iniciativas, es la utilización de estrategias de monitoreo, evaluación y aprendizaje basado en modelos participativos. Ello, buscando facilitar el involucramiento de un amplio y diverso grupo de organizaciones e individuos interesados/as. En esta línea, el trabajo realizado se basó en la utilización de un enfoque participativo en el

que convergen los compromisos, avances, aprendizajes y desafíos afrontados por la organización durante el ciclo completo de construcción e implementación de la PNLL 2015–2020. Para esto se requirió de una estrecha coordinación y colaboración entre el equipo consultor y el equipo de la Secretaría del Libro.

Con respecto a los avances en la institucionalización del monitoreo y evaluación del quehacer público, el Estado chileno inició un proceso de instalación progresiva de sistemas de monitoreo y evaluación luego de recuperar la democracia a partir de 1990. En un diagnóstico realizado el año 2007, por el Centro Latinoamericano para la Administración del Desarrollo, CLAD, y el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, se plantea que Chile ha logrado instalar quizás la experiencia más avanzada en términos de sistemas de monitoreo y seguimiento en Latinoamérica, habiendo incorporado instrumentos de gestión por resultados de forma sistemática y metódica, habiendo probado y mejorado durante esta experiencia diversos instrumentos (Olavarría y Peroni 2012; 2020).

Entendemos la evaluación como el proceso mediante el cual se determina el mérito o valor de una cosa (Scriven, 1967) y para eso se concebirá este proceso como un ejercicio de valoración sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados con el objetivo de determinar la pertinencia, el logro de los objetivos, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo para proporcionar información creíble y útil, que permita entregar insumos para el proceso de toma de decisiones (OECD–DAC 2001).

Con respecto a los conceptos de seguimiento y monitoreo es necesario señalar que se entenderá aquí el ejercicio de monitoreo como equivalente al de seguimiento, adscribiendo a la corriente principal de las definiciones utilizadas en el oficio de la evaluación. Por ejemplo, la Guía de PREVAL y FIDA: Conceptos Clave de Seguimiento y Evaluación de Programas y Proyectos, plantea que el concepto de seguimiento es entendido y utilizado como sinónimo del concepto de monitoreo, traducido indistintamente desde el inglés *Monitoring*. Adicionalmente, da cuenta de las diferencias y complementariedades entre los ejercicios de seguimiento —o monitoreo— y evaluación, señalando que ambos procesos están estrechamente relacionados, ya que el seguimiento se centra en verificar la manera en que avanza un proceso, mientras la evaluación utiliza la información proporcionada por el seguimiento para emitir juicios sobre los resultados del mismo (Viñas y Ocampo, 2004).

La incorporación de la sociedad civil en las evaluaciones no es una práctica habitual en Chile, siendo más bien aún limitada en los sistemas de Monitoreo y Evaluación (M&E) institucionalizados en el Estado chileno. Esto se debe a que el diseño y las metodologías que se implementan no contemplan una participación activa de la sociedad civil en su funcionamiento. La vinculación de la sociedad civil en los procesos de evaluación de las iniciativas puede reconocerse principalmente en dos momentos:

como beneficiarios/as en aquellas evaluaciones que incorporan el levantamiento de datos sobre percepción de usuarios —como satisfacción— y como receptores de la difusión de resultados de las evaluaciones, aunque ésta continúa siendo una práctica poco extendida (Olavarría y Peroni,2020).

Pese a los importantes avances en la instalación de prácticas de M&E, la inclusión de estrategias que consideren la participación de actores clave institucionales y de la sociedad civil en estos ejercicios es aún incipiente. En este sentido, la evaluación de la PNLL 2025-2020 constituye una oportunidad relevante para avanzar en la línea de incorporar a la sociedad civil en la evaluación de la intervención pública, en concordancia con las estrategias de diseño y de implementación de esta hoja de ruta. A su vez, al realizarse en un escenario de implementación ministerial en curso, abre un camino para el conjunto de políticas públicas en cultura, como experiencia matriz.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

En este capítulo se expone la metodología de evaluación desarrollada a lo largo del estudio, considerando el diseño de la evaluación en su conjunto, planteando las preguntas y criterios rectores; el diseño metodológico, revisando las técnicas e instrumentos empleados, así como la gestión y el análisis de los datos; y un reporte del proceso de evaluación, con las actividades realizadas.

DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

La metodología propuesta por el equipo del Centro de Sistemas Públicos para evaluar la PNLL 2015-2020 fue diseñada en atención a las especificidades de la Política como objeto de evaluación, considerando las características del ecosistema del libro y la lectura, y las especificidades institucionales, históricas y culturales del ámbito de la cultura chileno. Ello, no sólo a nivel central sino también en los distintos territorios. En línea con estas características, la definición de enfoque(s), método(s) e instrumentos de evaluación atiende a criterios de pertinencia técnica, alineación con las expectativas del mandante y a la factibilidad de implementación, con el fin de asegurar la calidad del proceso y de sus resultados.

Se espera que el proceso de evaluación de esta política pública constituya un insumo para la toma de decisiones que —basada en evidencia y estimulando el aprendizaje organizacional— permita incrementar la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de la inversión pública en el ámbito de la lectura y el libro. Asimismo, se espera que este proceso pueda ser útil para el conjunto de políticas sectoriales, como también para otros ámbitos de la gestión pública.

El alcance de la evaluación es el proceso de construcción de la PNLL, a partir del año 2014, y los procesos de implementación y seguimiento desarrollados en el periodo 2015 a 2020. En términos de la cobertura territorial, los procesos mencionados tendrán un foco en su implementación desde el nivel central, observando y analizando además el cómo estos procesos tomaron forma en las administraciones regionales.

El diseño metodológico desarrollado apunta a recolectar evidencia, documentar el ciclo de la Política y valorar una selección de componentes desarrollados en las siguientes tres fases:

- El proceso de construcción de la Política
- El proceso de Implementación de la Política
- El proceso de seguimiento y los resultados obtenidos

La evaluación tiene un foco principal en la percepción de los actores involucrados sobre los procesos mencionados y, en esta línea, la propuesta metodológica del equipo es realizar una evaluación de carácter participativa, basada en la integración de estrategias de levantamiento de datos de carácter cualitativo con otras de carácter participativo, que permita dar cuenta cabal del objeto de evaluación. Durante el desarrollo de la consultoría se aplican técnicas cualitativas de levantamiento de datos, como son las entrevistas semiestructuradas y los grupos de discusión, que incorporarán también dinámicas participativas implementadas de forma virtual.

Preguntas para la evaluación

La metodología propuesta incluyó el ahondar en un set de preguntas por cada uno de los objetivos de contenido del proyecto. De esta forma, los distintos instrumentos utilizados se organizaron a partir de las siguientes inquietudes:

- I. Sobre el proceso de construcción de la PNLL 2015-2020 a partir de la valoración de los y las representantes del sector del libro y la lectura.
 - a. ¿Cuál es la valoración de los diversos actores involucrados sobre el diseño del proceso de construcción de la PNLL 2015-2020?
 - b. ¿Cuál es la valoración de los diversos actores involucrados sobre la implementación del proceso de construcción de la PNLL 2015-2020?
 - c. ¿Cuál es la valoración de los diversos actores involucrados sobre el producto del proceso de construcción de la PNLL 2015-2020?
 - d. ¿Cuál es la valoración de los diversos actores involucrados sobre la incorporación de los criterios para la gestión desde el proceso de construcción de la PNLL 2015-2020?
 - e. ¿Cuál es la valoración de los diversos actores involucrados sobre la incorporación de los principios de la política desde el proceso de construcción de la PNLL 2015-2020?

- II. Sobre la implementación de la PNLL 2015-2020 de acuerdo con la efectividad de la participación la sociedad civil y articulación interinstitucional, la eficacia de la acción pública y la coherencia entre medidas y acciones.
 - a. ¿En qué medida la participación de la sociedad civil en la implementación de la PNLL es efectiva (entendida como la medida en la cual el involucramiento de sociedad civil e instituciones se traduce en acciones para implementar las medidas de las PNLL, BTA)?
 - b. ¿En qué medida la implementación de la PNLL ha sido eficaz, entendida como los resultados/cambios tanto planificados como no planificados, generados en el sector producto de la implementación de la política?
 - c. ¿Cuáles han sido los principales cambios (planificados o no) que ha generado o contribuido a generar la implementación de la PNLL?
 - d. ¿En qué medida la implementación de la PNLL ha evidenciado coherencia entre las medidas comprometidas y las acciones efectivamente implementadas?

III. Sobre el seguimiento de la PNLL 2015-2020 de acuerdo con el cumplimiento de medidas y su proceso de reporte.

- a. ¿En qué medida el proceso y el instrumento de seguimiento de la implementación son adecuados para dar cuenta cabal de los avances en la implementación de la PNLL 2015-2020?
- b. ¿Qué espacios de mejora se detectan en el proceso e instrumento de seguimiento de la PNLL 2015-2020?
- c. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos en el marco de la PNLL 2015-2020?
- d. ¿Qué razones explican este nivel de cumplimiento?
- e. ¿En qué medida ha contribuido o no la PNLL 2015-2020 a avanzar hacia el cumplimiento de metas asociadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
- f. ¿En qué medida ha contribuido o no la PNLL 2015-2020 a disminuir brechas de equidad (género, edad, etnia entre otras consideradas como relevantes)?
- g. ¿Contribuyó la implementación de la PNLL 2015-2020 a fortalecer el ejercicio de derechos de la población beneficiaria? ¿Cómo?

Criterios de evaluación

La evaluación de la Política se realizó en base a una selección de criterios de evaluación estándar y otro set de criterios específicos que son complementarios y relevantes en el contexto de este ejercicio.

Los criterios base para la evaluación de la PNLL 2015-2020 fueron: Relevancia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad. Dado el alcance del requerimiento de la evaluación y el momento de su implementación, se priorizaron los criterios de relevancia, coherencia y eficacia, mientras que los criterios de impacto y sostenibilidad fueron indagados a partir de la percepción y expectativas de los actores clave a este respecto. Esta decisión respondió al momento de implementación, en el cual no fue factible aún observar impactos. En atención a lo señalado en las bases técnicas y administrativas se agregó adicionalmente el criterio de efectividad de la participación.

El uso de estos criterios de evaluación guio la determinación del mérito, valor o significado de una intervención o sujeto de evaluación. Cada criterio constituyó un lente por el que puede mirarse la intervención y, en conjunto, proveyeron una mirada comprensiva de la intervención, los procesos de implementación y sus resultados. En conjunto, estos criterios describen los atributos deseables de una intervención: relevancia frente al contexto, coherencia con otras intervenciones, cumplimiento de objetivos, entrega de resultados de forma eficiente e impactos positivos y duraderos (OECD, 2019 p. 5).

Adicional a los criterios mencionados y buscando captar aquellos aspectos específicos del modelo de construcción e implementación de la PNLL 2015-2020 —y la coherencia

de la implementación con estas definiciones— desde una perspectiva sistémica, se incorporaron como foco adicional para la evaluación tanto los criterios de gestión de la Política, como sus principios rectores.

La PNLL 2015–2020 surge de un proceso de construcción colaborativa basado en la participación y el compromiso de diversos actores públicos, privados y de la sociedad civil de los distintos territorios. Esta construcción se basa en los principios de Participación, Diversidad Cultural, Interculturalidad, Inclusión social, Territorialidad, Equidad y Fomento a la creatividad.

Al mismo tiempo, la Política ha sostenido su ámbito de acción en un set de criterios de gestión de carácter operativo. Estos criterios son: Articulación interinstitucional, Regionalización, Sostenibilidad, Participación, Descentralización, Articulación público-privada y Evaluación y Seguimiento.

Tanto los principios como los criterios de gestión constituyen, desde una esfera simbólica y práctica respectivamente, el marco en el cual opera la PNLL 2015–2020 y, en este sentido, una evaluación rigurosa requiere enfatizar en ello. La utilización de los principios y de los criterios de gestión de la Política como un lente o criterio a la base del proceso de evaluación permitirá al equipo valorar cómo se construyó, implementó y se avanzó en el cumplimiento de medidas a partir de los estándares esperados y expresados por la propia Política. Lo anterior permite implementar un proceso de evaluación pertinente y en plena coherencia con el objeto de evaluación.

A continuación, se expone un listado de los criterios de la evaluación de la PNLL 2015–2020.

Tabla 2: Criterios de evaluación, gestión y principios rectores de la PNLL 2015–2020

Criterios de Evaluación Base	Criterios de Evaluación derivados de la gestión de la política	Criterios de evaluación derivados de Principios orientadores de la política
Relevancia	Articulación Interinstitucional	Participación
Coherencia	Regionalización	Diversidad Cultural
Eficacia	Sostenibilidad	Interculturalidad
Eficiencia	Participación	Inclusión Social
Impacto	Descentralización	Territorialidad
Sostenibilidad	Articulación público-privada	Equidad
Efectividad de la participación		

Fuente: Elaboración propia.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para implementar la evaluación de la PNLL 2015-2022 el equipo evaluador diseñó una estrategia metodológica en cuatro etapas: Inspiración, Inmersión, Evaluación e Ideación. Durante estas cuatro etapas se dio cumplimiento a los cinco objetivos específicos de la consultoría, de la forma que se describe a continuación.

La etapa inicial “Inspiración” constituyó el primer acercamiento a los procesos de construcción, implementación, seguimiento y evaluación de la PNLL 2015-2020, desde la perspectiva de quienes estuvieron directamente involucrados en su gestión. Durante esta etapa se ha dado cumplimiento al objetivo específico número 1, (re)mirando el diseño metodológico inicial a la luz de las expectativas de la contraparte que encarga el estudio, la factibilidad de implementación, los antecedentes disponibles y la percepción de los responsables sobre la PNLL 2015-2020.

La segunda etapa, llamada “Inmersión”, es el momento en el cual el equipo evaluador implementó una indagación sistemática sobre diversos aspectos asociados a la Política, a partir de múltiples fuentes de datos como registros, bases de datos, documentos y el testimonio de actores con diversos posicionamientos y grados de involucramiento con respecto a la PNLL. Estos testimonios han sido levantados mediante la realización de 36 entrevistas en profundidad semiestructuradas y 8 instancias de levantamiento de datos grupales (Grupos de discusión), en las que se movilizaron adicionalmente dinámicas de evaluación participativa. De esta forma, durante esta etapa el equipo evaluador levantó los datos que le permitirán conocer y describir qué y cómo sucedió durante los procesos de construcción, implementación y seguimiento de la Política.

La tercera etapa, llamada “Evaluación”, es el momento en el cual el equipo consultor toma toda la información levantada en la fase de inmersión y mediante un exhaustivo análisis la organiza como evidencia para la valoración de las etapas de construcción, implementación y seguimiento de la PNLL. Durante esta etapa se elabora un juicio evaluativo, basado en la observación de los hallazgos detectados a la luz de los criterios de evaluación revisados y se da respuesta a las preguntas de evaluación definidas y presentadas en la matriz de evaluación. De este modo, se dio cumplimiento a los objetivos específicos N°2, N°3 y N°4 de la evaluación, cuyos avances parciales fueron entregados en los informes 2 y 3 y que son complementados con el presente informe.

La cuarta y última etapa, llamada “Ideación”, es el momento en cual el equipo consultor construye una memoria de gestión de la PNLL 2015-2020, que se nutre de los procesos y hallazgos de las etapas de inmersión y evaluación. Durante esta etapa se da cumplimiento al objetivo específico N°5 y se entrega el informe final preliminar y el informe final de la consultoría.

Técnicas, muestras e instrumentos de levantamiento de información

El enfoque metodológico utilizado es de tipo participativo, con especial énfasis en la diversidad cultural y procurando incorporar una perspectiva territorial, al constituir ambos principios orientadores que fundamentan. Esta definición se sustenta en la búsqueda de coherencia con la modalidad de producción de la PNLL 2015–2020, caracterizada por el tipo y la calidad de la participación ciudadana en las distintas instancias que ésta contempló. Asimismo, pone atención en el conjunto de principios sobre los que se erige esta Política, como ha sido señalado previamente.

La principal fuente de información del proceso de evaluación fue la percepción que los distintos actores (públicos, privados y de la sociedad civil) que se involucraron en el proceso poseen respecto de la elaboración de esta política pública y su materialización y que se expresa en su discurso. Esta percepción fue levantada mediante instancias de recolección de datos de carácter individual y grupal.

La evaluación utilizó tres fuentes principales de levantamiento de datos:

- Entrevista en profundidad semiestructurada: Es una técnica de recolección de datos que se basa en la interacción entre un entrevistador/a y un entrevistado/a cuya interacción se estructura mediante una pauta de preguntas flexible. “La entrevista en profundidad puede definirse como técnica social que pone en relación de interacción a un investigador/entrevistador y a un individuo entrevistado con el cual se establece una relación peculiar de conocimiento que es dialógica, espontánea, concertada y de intensidad variable” (Gainza, A. 2006 en Canales, M. 2006, p 220). La pauta que ha servido de guía para la implementación de las entrevistas en profundidad aborda de forma transversal todos los procesos de la política, desde su construcción hasta el seguimiento, profundizando la indagación en aquellos procesos en los cuales haya existido un involucramiento mayor por parte de la persona consultada. Se ha elaborado un set de 4 pautas de entrevista que pueden ser consultadas en anexo del presente informe. Estas pautas han sido ajustadas en virtud de los tipos roles que han asumido los actores y sus instituciones en el proceso, distinguiendo:

 - Pauta para representantes de MINCAP en el nivel central
 - Pauta para representantes de MINCAP en el nivel regional
 - Pauta para representantes de otras instituciones públicas
 - Pauta para representantes de organizaciones de la sociedad civil
- Grupos de discusión o Talleres participativos: Debido a la necesidad de facilitar espacios grupales de evaluación participativa en formato virtual, el equipo evaluador ha adaptado la noción inicial de Grupo de discusión, ampliando su alcance y potencial para levantamiento de datos al incorporar dinámicas virtuales de evaluación participativa. De esta forma, los talleres participativos se definen como un espacio de levantamiento de datos de carácter grupal,

basado en una interacción mediante el diálogo, que es guiado por un facilitador/a que direcciona la conversación en base a una pauta de preguntas flexible. Este espacio de conversación semiestructurada de carácter grupal es complementado mediante dinámicas de interacción grupales virtuales que permitieron profundizar en la percepción de los actores sobre los distintos hallazgos, apoyándose en material gráfico construido colaborativamente durante el taller.

- **Revisión documental:** Esta técnica se orienta a generar evidencia que permita dar cuenta de las estrategias de coordinación desplegadas por la organización durante las etapas de construcción, implementación y con mayor énfasis el seguimiento de la PNLL, a partir de la forma como se han comunicado de forma escrita los mensajes necesarios para sostener esta coordinación. Para esto se han recolectado un set de documentos de comunicación interna y externa de la Secretaría del Libro, así como de autoridades de la organización como presentaciones, oficios, correos electrónicos, instructivos y discursos. Estos complementarán la revisión de los documentos base del proceso de evaluación que son la Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020 y la planilla de seguimiento de sus medidas.

Instrumentos

Tanto las entrevistas como los grupos de discusión realizados han contado con una pauta para su aplicación, procurando cubrir los momentos de construcción, diseño, implementación y seguimiento de la Política.

En el caso de las entrevistas, las pautas se generaron según tipo de actor, distinguiendo entre actores institucionales del MINCAP en el nivel central o en los niveles regionales, actores de la sociedad civil y otros actores institucionales. En cada una de ellas, se contó con cinco secciones: 1. Identificación general del entrevistado(a) y su posicionamiento, 2. Surgimiento de la PNLL 2015-2020, 3. Proceso (diseño e implementación y seguimiento), 4. Valoración de la política y 5. Mirada a futuro. Estas pautas se ofrecen en la sección de anexos, así como los consentimientos informados presentados a los entrevistados(as).

En el caso de los grupos de discusión, los guiones consideraron entre 4 y 6 módulos, pasando por la presentación de la metodología y los participantes, su posicionamiento y motivación en la PNLL 2015-2020, un módulo especializado según el énfasis propio de cada grupo de discusión, la visión respecto de los resultados y logros de la Política y un módulo de cierre que incorporaba una pregunta sobre el sueño que las y los participantes tienen respecto de futuros ejercicios de la Política y el ecosistema del libro. En la sección de anexos se incluyen los guiones de cada uno de los grupos de discusión.

Durante la realización de los grupos de discusión, el equipo se apoyó en la herramienta de colaboración en línea, Jamboard, a través de la cual, las y los participantes pudieron añadir su propia presentación e ideas en cada uno de los módulos, facilitando la instancia. En el acápite referido a los grupos de discusión se incluyen capturas de esta herramienta.

Respecto a la sistematización y análisis preliminar de los hallazgos, en el caso de las entrevistas se empleó una matriz de vaciado, que incluye el rol y posicionamiento de los actores, la vinculación que tuvieron con los procesos de construcción, implementación y seguimiento de la PNLL 2015-2020, el diagnóstico y expectativas respecto del proceso y la Política, la pertinencia y coherencia del documento respecto del proceso de construcción, comentarios respecto a los actores involucrados y el proceso de diseño, los hitos y momentos del proceso de implementación, visiones sobre la eficiencia de los procesos, la eficacia de la estrategia de seguimiento de medidas y de su cumplimiento, criterios de gestión de la política, entre otros. Además, se consideró la valoración del modelo de gestión, el reconocimiento de los elementos de cambio en el ecosistema de la lectura y el libro, los logros de la política y los principios y avances en dicha línea. Finalmente, la matriz también incluyó una sección respecto de los avances, la sostenibilidad y temas emergentes surgidos en las entrevistas.

En el caso de los grupos de discusión, en cada ocasión se contó con una persona para tomar notas durante la sesión, que fueron sistematizadas en una matriz de notas etnográficas respecto a los momentos de la sesión y citas relevantes de cada participante. Estas notas fueron revisadas y complementadas por todo el equipo participante en el respectivo grupo.

Gestión y análisis de los datos

La información recolectada a partir de las técnicas de levantamiento de datos, descritas en la sección 2.21 ha sido procesada, en una primera etapa, mediante distintas actividades, según su naturaleza.

En el caso de las entrevistas semiestructuradas, los archivos de audio han sido transcritos y anonimizados para su posterior análisis. A su vez, este análisis se desarrolló por la vía de implementar una estrategia inicial de organización y disposición de los datos en una matriz de vaciado. Ello permite al equipo evaluador acceder a los principales énfasis observados por esta vía de forma rápida. Para esto se ha diseñado y llenado una matriz de vaciado de información en un formato Excel y se han completado los datos aportados para cada categoría para cada uno/a de los 36 representantes entrevistados.

En el caso de los Grupos de discusión o Talleres participativos se ha utilizado una estrategia de toma de notas y pre-procesamiento de los hallazgos, efectuada inmediatamente a continuación de la ejecución de cada taller. Por lo tanto, los hallazgos preliminares de los talleres, así como otros factores relevantes de su implementación, son procesados por el equipo al término de cada iniciativa y pueden ser complementados o contrastados con los archivos de cada reunión. De forma adicional a los datos textuales obtenidos mediante el diálogo entre los participantes, existen datos disponibles en la plataforma de Jamboard, que permiten profundizar en los hallazgos, interrelacionarlos y, en general, complementar los datos desde una perspectiva diferente.

Posterior a la clasificación de los datos, tanto para las entrevistas como para los grupos de discusión, viene una etapa de análisis de contenido cualitativo, en el cual el equipo da sentido al discurso de los actores estructurando la data según los criterios analíticos definidos y reinscribiéndolo al interior del documento.

El análisis propuesto se estructuró en tres niveles que son ilustrados aquí de forma lineal, sin embargo, lo anterior es sólo en un afán ilustrativo.

- Nivel Descriptivo: ¿Cómo fue la construcción, implementación y seguimiento de la PNLL? (Hechos y vivencias).
- Nivel Analítico: ¿Por qué ocurrió de esta forma? ¿Por qué cada actor lo percibió de esa forma? (Indagar en posiciones y relaciones).
- Nivel Evaluativo: ¿Cuál es el valor que atribuyen los actores a la construcción, implementación y seguimiento de la PNLL? (Indagar en valoración y sus razones).

La base de la estructura de análisis aquí expuesta es la percepción de los actores involucrados. No obstante, esta percepción es contrastada, complementada y explicada a partir de antecedentes adicionales obtenidos de la revisión documental.

Como se mencionó en la sección de criterios de evaluación, el análisis propuesto, principal pero no exclusivamente a Nivel Evaluativo, es sustentado en un set de criterios, tanto estándar como propios de la Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015–2020. Este set de criterios evaluativos define las categorías analíticas mediante las cuales se cuestionará al objeto de evaluación. Debido a lo anterior, es de gran relevancia que el set de criterios estándar descrito sea complementado con aspectos específicos de la gestión y de los principios de la Política, que permitan circunscribir el juicio evaluativo no sólo a partir de las expectativas y percepciones de los actores, sino también a partir de aquellos aspectos en los que, se ha documentado, se esperaba generar cambios.

Para una mejor comprensión de la forma cómo se ha llevado a cabo el análisis es importante recordar que la propuesta metodológica del Centro de Sistemas Públicos se basa en un set de preguntas evaluativas, estructuradas en base a los criterios de evaluación y las distintas etapas o procesos acontecidos. Lo anterior adquiere especial relevancia como estrategia para estructurar la indagación al constatar la multiplicidad de actores e interacciones involucrados y la pertinencia de aproximarse al objeto de evaluación y a la comunidad que lo sostiene como parte de un (eco)sistema.

En las siguientes matrices se da cuenta del foco, los criterios asociados y las preguntas evaluativas base para dar cumplimiento a los objetivos 2, 3 y 4.

Tabla 3: Preguntas de evaluación para el objetivo 2

Objetivo	Evaluar el proceso de construcción de la PNLL 2015-2020 a partir de la valoración de las y los representantes del sector del libro y la lectura.				
Foco	Construcción de la PNLL 2015-2022 (procesos y diseño)				
Área	Valoración general del proceso de construcción de la PNLL 2015-2020. (aquello que se planificó, aquello que se implementó y aquello que resultó)	Valoración de la incorporación de los principios rectores de la política en su proceso de construcción (participación, diversidad cultural, interculturalidad, inclusión social, territorialidad, equidad, fomento a la creatividad)			Valoración de los criterios- para la gestión de la política- (Articulación Intersectorial, regionalización, sostenibilidad, articulación público-privada y evaluación y seguimiento) en su proceso de construcción.
Criterios	Relevancia de la participación ciudadana (Coherencia, pertinencia, coordinación, equidad y DDHH)				
Preguntas	¿Cuál es la valoración de los diversos actores involucrados sobre el diseño del proceso de construcción de la PNLL 2015-2020?	¿Cuál es la valoración de los diversos actores involucrados sobre la implementación del proceso de construcción de la PNLL 2015-2020?	¿Cuál es la valoración de los diversos actores involucrados sobre el producto del proceso de construcción de la PNLL 2015-2020?	¿Cuál es la valoración de los diversos actores involucrados sobre la incorporación de los criterios para la gestión desde el proceso de construcción de la PNLL 2015-2020?	¿Cuál es la valoración de los diversos actores involucrados sobre la incorporación de los principios de la política desde el proceso de construcción de la PNLL 2015-2020?

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Preguntas de evaluación para el objetivo 3

Objetivo	Evaluar la implementación de la PNLL 2015-2020 de acuerdo a la efectividad de la participación de la sociedad civil, la articulación Interinstitucional, la eficacia de la acción pública y la coherencia entre medidas y acciones			
Foco	Procesos de implementación de la política			
Área	Percepción sobre Efectividad de la participación de la sociedad civil	Percepción sobre la Eficacia de la política	Percepción sobre cambios/ resultados producto de la implementación de la política, (planificados y no planificados)	Percepción sobre la coherencia entre medidas comprometidas y acciones efectivamente implementadas (cumplimiento)
Criterios	Efectividad de la participación (entendida como la medida en la cual el involucramiento de la sociedad civil e instituciones se traduce en acciones para implementar las medidas de las PNLL, Eficacia de la PNLL (entendida como los resultados/cambios- tanto planificados como no planificados generados en el sector, producto de la implementación de la política), coordinación interinstitucional, coherencia (entre política y programas/iniciativas)			
Preguntas	¿En qué medida la participación de la sociedad civil en la implementación de la PNLL es efectiva (entendida como la medida en la cual el involucramiento de sociedad civil e instituciones se traduce en acciones para implementar las medidas de las PNLL, BTA)?	¿En qué medida la implementación de la PNLL ha sido eficaz entendida como los resultados/ cambios- tanto planificados como no planificados generados en el sector producto de la implementación de la política?	¿Cuáles han sido los principales cambios (planificados o no) que ha generado, o contribuido a generar la implementación de la PNLL?	¿En qué medida la implementación de la PNLL ha evidenciado coherencia entre las medidas comprometidas y las acciones efectivamente implementadas?

Fuente: elaboración propia

Tabla 5: Preguntas de evaluación para el objetivo 4

Objetivo	Evaluar el seguimiento de la PNLL 2015-2020 de acuerdo al cumplimiento de medidas y al proceso de reporte					
Foco	Seguimiento (procesos y resultados)					
Área	Idoneidad proceso y el instrumento de seguimiento de la PNL 2015-2022	Percepción de equipo encargado del seguimiento sobre espacio de mejoras en el proceso de seguimiento	Nivel de cumplimiento de las medidas comprometidas en la PNLL 2015-2020 registradas.	Potencial contribución de la PNLL 2015-2020 a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Potencial contribución de la PNLL 2015-2020 a la disminución de las brechas de equidad (género, edad, etnia entre otras consideradas como relevantes)	Vinculación de la PNLL 2015-2020 con el ejercicio de derechos de la población beneficiaria
Criterios	Pertinencia, coherencia y calidad de los procesos; eficacia, equidad, diversidad cultural y derechos humanos.					
Preguntas	¿En qué medida el proceso y el instrumento de seguimiento de la implementación son adecuados para dar cuenta cabal de los avances en la implementación de la PNLL 2015-2020?	¿Qué espacios de mejora se detectan en el proceso e instrumento de seguimiento de la PNLL 2015-2020?	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos en el marco de la PNLL 2015-2020? ¿Qué razones explican este nivel de cumplimiento?	¿En qué medida ha contribuido o no la PNLL 2015 -2020 a avanzar hacia el cumplimiento de metas asociadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	¿En qué medida ha contribuido o no la PNLL 2015 -2020 a disminuir brechas de equidad (género, edad, etnia entre otras consideradas como relevantes)?	¿Contribuyó la implementación de la PNLL 2015 - 2020 a fortalecer el ejercicio de derechos de la población beneficiaria? ¿Cómo?

Fuente: elaboración propia

REPORTE DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Planificación y proceso de evaluación

Las entrevistas en profundidad fueron coordinadas vía correo electrónico y fueron realizadas por un/a miembro del equipo evaluador. Se iniciaron con la revisión conjunta de un Protocolo de Consentimiento Informado y la autorización explícita para la grabación de audio. Estas entrevistas se efectuaron mediante la plataforma Zoom y tuvieron una duración aproximada de una hora.

Posterior a su realización, las entrevistas fueron transcritas como un insumo para el análisis.

Los talleres fueron implementados por dos facilitadores y un profesional de apoyo del equipo. A la fecha de entrega del informe se han realizado la totalidad de los talleres. Cada taller fue convocado vía correo electrónico y se desarrolló durante 120 minutos. Los talleres iniciaron con una presentación de los principales componentes de la investigación y la solicitud de autorización para hacer una grabación del taller, a modo de consentimiento informado grupal. Posterior a lo anterior se explicaron las formas de interacción y se dio inicio al taller.

El número de participantes por taller varió entre un mínimo de 5 y un máximo de 9 participantes.

Los talleres se llevaron a cabo utilizando la plataforma Zoom como espacio de interacción oral y escrita (mediante el uso del chat). Adicionalmente se utilizó la herramienta Jamboard en el cual se compartió una presentación interactiva en la que los y las participantes respondieron preguntas mediante el uso de notas adhesivas virtuales. Estas interacciones fueron realizadas directamente por los y las participantes o bien mediadas por algún miembro del equipo facilitador, en razón de la comprensión de la herramienta y disposición a participar autónomamente de cada persona.

A continuación, se detalla el estado de las entrevistas realizadas (Tabla 6. Listado de entrevistados/as y estado de entrevista.). En la propuesta del CSP se contempló la realización de 35 entrevistas (considerando 3 actores como extras). De ese total de 38 personas, se efectuaron finalmente 36 entrevistas, siendo actualmente imposible concretar las 2 faltantes.

Tabla 6. Listado de entrevistados/as y estado de entrevista.

Categoría entrevistado/a	Nº	Nombre	Institución/Cargo	Estado entrevista
Instituciones Públicas	1	Juan Carlos Silva	Subsecretario de las Culturas y las Artes	Realizada
Instituciones Públicas	2	Ana Tironi	Ex subsecretaria de las Culturas y las Artes	Realizada
Instituciones Públicas	3	Paula Larraín	Ex secretaria Ejecutiva Fondo del Libro	Realizada
Instituciones Públicas	4	Regina Rodríguez	Ex secretaria Ejecutiva Fondo del Libro	Realizada
Instituciones Públicas	5	Daniela Jara	Ex PNLL	Realizada
Instituciones Públicas	6	Ada Guzmán	Ex PNLL	Realizada
Instituciones Públicas	7	P. Pablo Zegers	Director Biblioteca Nacional	Realizada
Instituciones Públicas	8	Gerardo Valle	Encargado de Internacionalización, Secretaría del Libro.	Realizada
Instituciones Públicas	9	Gonzalo Oyarzún	Ex subdirector del SNBP	Realizada
Instituciones Públicas	10	Gabriel Díaz	Ex presidente Colegio de Bibliotecarios de Chile	Realizada
Instituciones Públicas	11	Jeimy Hernández	CERLALC	Realizada
Instituciones Públicas	12	Jaime Huenún	Jefe del Departamento Pueblos Originarios RM -SNPC	Realizada
Instituciones Públicas	13	José Ancán	Subdirector Pueblos Originarios -SNPC	No realizada
Instituciones Públicas	14	Marcela Valdés	Directora Biblioteca de Santiago	Realizada
Instituciones Públicas	15	William Romero	Director Biblioteca Regional de Antofagasta	Realizada
Instituciones Públicas	16	Alejandra Álvarez	Coordinadora regional Biobío	Realizada
Instituciones Públicas	17	Raúl Vilches	Jefe del Departamento de Industrias Creativas de Prochile	Realizada
Instituciones Públicas	18	Andrés Keller	Jefe del Departamento de Estudios, MINCAP	Realizada
Instituciones Públicas	19	Nicolás Mladinic	Sectorialista Industrias Creativas - Corfo	Realizada
Instituciones Públicas	20	Mónica Bombal	Ex Mineduc. Mediadora y editora.	Realizada
Instituciones Públicas	21	Francisca Navarro	Equipo actual PNLL	Realizada
Instituciones Públicas	22	Helen Urra	Coordinadora del área de Fomento de la región de Los Ríos	Realizada

Categoría entrevistado/a	Nº	Nombre	Institución/Cargo	Estado entrevista
Sociedad Civil	23	Francisca Muñoz	Directora Ejecutiva Editores de Chile	Realizada
Sociedad Civil	24	Eduardo Castillo	Presidente Cámara Chilena del Libro	Realizada
Sociedad Civil	25	Sebastián Rodríguez-Peña	Presidente Corporación del Libro y la Lectura	Realizada
Sociedad Civil	26	Paula Gaete	Presidenta Cooperativa de Editores de la Furia	Realizada
Sociedad Civil	27	Roberto Rivera	Presidente SECH	Realizada
Sociedad Civil	28	Diego Muñoz	Presidente Letras de Chile	Realizada
Sociedad Civil	29	Berta Concha	Librera con amplia experiencia internacional	Realizada
Sociedad Civil	30	Faride Zerán	Universidad de Chile, Observatorio del Libro y la Lectura	Realizada
Sociedad Civil	31	Vivian Lavín	Representante de agentes editoriales	Realizada
Sociedad Civil	32	Fabio Costa	Presidente Asociación de Librerías de Chile	Realizada
Sociedad Civil	33	Paulo Slachevsky	Editor, expresidente Asociación de Editores de Chile	Realizada
Sociedad Civil	34	Claudio Aravena	Gerente de desarrollo. Fundación La Fuente	Realizada
Sociedad Civil	35	Fernanda Arrau	Directora Corporación Cultural Creamundos	No realizada
Instituciones Públicas	36	Álvaro Soffia	Coordinador Fomento Lector SNBP - SNPC	Realizada
Instituciones Públicas	37	Andrea Labra	MINEDUC, Bibliotecas Escolares, CRA	Realizada
Instituciones Públicas	38	Karla Eliessetch	Encargada Plan de la lectura. Secretaría del Libro	Realizada

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se actualiza la conformación de los Grupos de discusión efectuados durante las dos primeras semanas de diciembre, considerando integrantes que fueron invitados a la instancia²⁴.

.....
 24 La lista de participantes que efectivamente asistieron se incluye en la sección 5, de hallazgos preliminares de los grupos de discusión.

Tabla 7. Grupos de discusión e integrantes invitados(as).

Nº	Grupo de discusión	Institución/cargo	Nombre	Asiste
1	Articulación interministerial y nudos críticos de la gobernanza	Plan Nacional de la Lectura. MINCAP	Elisa Aguirre	Sí
1	Articulación interministerial y nudos críticos de la gobernanza	Servicio Nacional del Patrimonio. Director de Propiedad Intelectual	Claudio Ossa	Sí
1	Articulación interministerial y nudos críticos de la gobernanza	Coordinadora concurso de proyectos Fondo del Libro. MINCAP	Aracelly Rojas	Sí
1	Articulación interministerial y nudos críticos de la gobernanza	Servicio Nacional del Patrimonio. Director Regional(S) RM.	Gabriel Díaz	Sí
1	Articulación interministerial y nudos críticos de la gobernanza	SNPC	Alvaro Soffia	Sí
1	Articulación interministerial y nudos críticos de la gobernanza	Biblioteca Nacional. MINCAP	Roberto Aguirre	Sí
1	Articulación interministerial y nudos críticos de la gobernanza	Subdirección de Pueblos Originarios. MINCAP	Daniela Abarzúa	No
1	Articulación interministerial y nudos críticos de la gobernanza	Bibliotecas CRA. MINEDUC	Leticia Sánchez	Sí
1	Articulación interministerial y nudos críticos de la gobernanza	Chilecreativo. CORFO	Felipe Mujica	Sí
1	Articulación interministerial y nudos críticos de la gobernanza	Industrias creativas. PROCHILE-MINREL	Camila Caro	Sí
1	Articulación interministerial y nudos críticos de la gobernanza	Consejo del Libro. MINCAP. Coordinador Programa de Internacionalización.	Gerardo Valle	Sí
1	Articulación interministerial y nudos críticos de la gobernanza	Encargada de literatura y patrimonio. DIRAC-MINREL	Alejandra Chacoff	No
2	Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial: actores e interacciones	Cámara chilena del libro	Norgia Niño	Sí

Nº	Grupo de discusión	Institución/cargo	Nombre	Asiste
2	Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial: actores e interacciones	Editores de Chile	Paulo Slachevsky	Sí
2	Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial: actores e interacciones	BP Digital	Víctor Farrú	Sí
2	Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial: actores e interacciones	Consejo del Libro	Nilvia Crisóstomo	Sí
2	Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial: actores e interacciones	Ediciones Universidad Austral	César Altermatt	Sí
2	Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial: actores e interacciones	Editorial USACH	Galo Ghigliotto	Sí
2	Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial: actores e interacciones	Editorial Universitaria	César Moya	No
2	Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial: actores e interacciones	Ediciones UC / Corporación del Libro y la Lectura	*Patricia Corona (coordinadora)	No
2	Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial: actores e interacciones	Ediciones U Alberto Hurtado / Editores de Chile	Alejandra Stevenson	Sí
2	Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial: actores e interacciones	Representante MINEDUC	Andrea Labra	No
2	Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial: actores e interacciones	ProChile	Priscilla Medina	Sí
2	Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial: actores e interacciones	Dirac	Alejandra Chacoff	Sí

N°	Grupo de discusión	Institución/cargo	Nombre	Asiste
2	Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial: actores e interacciones	Editores de Chile	Francisca Muñoz	Sí
3	Articulación intraministerial y nudos críticos a la implementación y seguimiento dentro del MINCAP	Consejo del Libro - Secretario Ejecutivo	Pedro Maino	No
3	Articulación intraministerial y nudos críticos a la implementación y seguimiento dentro del MINCAP	Consejo del Libro - Plan de la Lectura	Karla Eliessetch	No
3	Articulación intraministerial y nudos críticos a la implementación y seguimiento dentro del MINCAP	Consejo del Libro - Concurso FLL	Aracelly Rojas	Sí
3	Articulación intraministerial y nudos críticos a la implementación y seguimiento dentro del MINCAP	Consejo del Libro - Internacional	Gerardo Valle	No
3	Articulación intraministerial y nudos críticos a la implementación y seguimiento dentro del MINCAP	Consejo del Libro - Premios Literarios	Mariano Tacchi	Sí
3	Articulación intraministerial y nudos críticos a la implementación y seguimiento dentro del MINCAP	Departamento de Planificación	Eduardo Oyarzún	No
3	Articulación intraministerial y nudos críticos a la implementación y seguimiento dentro del MINCAP	Departamento de Fomento	Claudia Gutiérrez	Sí
3	Articulación intraministerial y nudos críticos a la implementación y seguimiento dentro del MINCAP	Plan de la Lectura, Consejo del Libro PNL, Consejo del Libro	Elisa Aguirre y Luz Marina Valderrama	Sí

Nº	Grupo de discusión	Institución/cargo	Nombre	Asiste
3	Articulación intraministerial y nudos críticos a la implementación y seguimiento dentro del MINCAP	Consejo del Libro - Adquisiciones	Nilvia Crisóstomo	Sí
4	Diseño, implementación y avances en el ámbito de las bibliotecas públicas y la valoración patrimonial	Colegio de Bibliotecarios	Camila Muñoz	No
		Biblioteca Patrimonial Recoleta Domínica	Carolina Nahuelhual	Sí
		Servicio Nacional del Patrimonio	María Antonieta Palma	Sí
		Servicio Nacional del Patrimonio	Claudia Opazo	Sí
		Subdirección de Pueblos Originarios. MINCAP	Daniela Abarzúa	Sí
4	Diseño, implementación y avances en el ámbito de las bibliotecas públicas y la valoración patrimonial	Biblioteca del Congreso Nacional	Claudia Cuevas (coordinadora)	No
4	Diseño, implementación y avances en el ámbito de las bibliotecas públicas y la valoración patrimonial	AChM	Mafalda Fabbri	Sí
4	Diseño, implementación y avances en el ámbito de las bibliotecas públicas y la valoración patrimonial	CBC	Mónica Núñez	Sí
5	Diversidad cultural	PUC	Nataly Ruiz	No
5	Diversidad cultural	PEN Chile	Blanca Del Río	Sí
5	Diversidad cultural	Servicio Nacional del Patrimonio.	Jaime Huenún	No
5	Diversidad cultural	Mesa regional indígena de Stgo	Felix Quepul	No
5	Diversidad cultural	Instituto de Arte, Cultura, Ciencia y Tecnología Indígena de Santiago (IACCTIS)	Jeannette Pacheco (coordinadora)	Sí
5	Diversidad cultural	Mapuzuguletuaín	José Miguel Ortiz	No
5	Diversidad cultural	Escuela de Idiomas Indígenas	Melisa Pont	No
5	Diversidad cultural	IACCTIS	Samuel Yupanqui	Sí

N°	Grupo de discusión	Institución/cargo	Nombre	Asiste
5	Diversidad cultural	Editores de Chile	Beatriz García Huidobro	Sí
5	Diversidad cultural	Sadel	Cristián Elgueta	No
5	Diversidad cultural	Academia chilena de literatura/ SECH	Estela Socías	Sí
5	Diversidad cultural	Fundación Yo te Leo	Marco Montenegro	No
5	Diversidad cultural	SECH	Roberto Rivera	No
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Coordinador Fomento de la Cultura y las Artes /Plan de la Lectura	Mijaíl Francisco Poblete Sezenias	Sí
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Coordinador Fomento de la Cultura y las Artes /Plan de la Lectura	Milena Mollo Jachura	Sí
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Coordinador Fomento de la Cultura y las Artes /Plan de la Lectura	Ivo Alexis Plaza Ocampo	No
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Coordinador Fomento de la Cultura y las Artes /Plan de la Lectura	Marcela Oviedo Sepúlveda	No
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Plan de la Lectura	María Cecilia Cortés Orellana	Sí
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Plan de la Lectura - Educación	Pilar Romero Quero	No
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Plan de la Lectura	María Rebeca Bilbao Acuña	Sí
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Coordinador Fomento de la Cultura y las Artes /Plan de la Lectura	Andrea Díaz Galaz	No
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Plan de la Lectura - Educación	Jorge Matteo Guzmán	Sí
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Coordinador Fomento de la Cultura y las Artes /Plan de la Lectura	Daisy Díaz	No

Nº	Grupo de discusión	Institución/cargo	Nombre	Asiste
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Coordinador Fomento de la Cultura y las Artes	María Eugenia Cartes Montoya	No
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Plan de la Lectura	Marcelo Sánchez	No
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Coordinador Fomento de la Cultura y las Artes/Plan de la Lectura	Mauricio Sandoval Reyes	Sí
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Coordinadora Fomento de la Cultura y las Artes/Plan de la Lectura	Helen Urra Parra	Sí
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Coordinador Fomento de la Cultura y las Artes /Plan de la Lectura	Jessica Paola Cerón Cerón	No
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Coordinador Fomento de la Cultura y las Artes /Plan de la Lectura	Érica Millaldeo Avilés	No
6	Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura	Apoyo Profesional/ Plan de la Lectura	María Francesca Aguilar Alberti	Sí
7	Valoración de la participación ciudadana a nivel local: ámbitos de acción política del libro y la lectura	Asociación de escritores y editores	Connie Tapia Monroy	Sí
7	Valoración de la participación ciudadana a nivel local: ámbitos de acción Política de la lectura y el libro		Nancy Ramos	Sí
7	Valoración de la participación ciudadana a nivel local: ámbitos de acción Política de la lectura y el libro	Editor de Solid Ediciones, dibujante de comic	Marcelo Tapia	Sí
7	Valoración de la participación ciudadana a nivel local: ámbitos de acción política del libro y la lectura	Editora de Editorial Albricias y poeta	Marcela Reyes	Sí
7	Valoración de la participación ciudadana a nivel local: ámbitos de acción Política de la lectura y el libro	Red Feminista del Libro	Gladys Gonzalez Solís	Sí

Nº	Grupo de discusión	Institución/cargo	Nombre	Asiste
7	Valoración de la participación ciudadana a nivel local: ámbitos de acción Política de la lectura y el libro	Docente de Universidad Adventista	Diana de la Fuente	Sí
7	Valoración de la participación ciudadana a nivel local: ámbitos de acción de la Política de la Lectura y el Libro	Encargada de PIESDI, Universidad del Biobío	Jacqueline Angulo	Sí
7	Valoración de la participación ciudadana a nivel local: ámbitos de acción política del libro y la lectura	Biblioteca Municipal de La Unión, parte de la Dirección de Extensión y Cultura de la Municipalidad (Territorio Lector La Unión)	Karyn Martínez	Sí
7	Valoración de la participación ciudadana a nivel local: ámbitos de acción política del libro y la lectura	Editorial Komorebi / Corporación de Gestión de Cultura (doble representación)	María José Cabezas	Sí
8	Acercando la lectura a la ciudadanía regional. Evaluación del diseño, implementación y avances en materia de mediación lectora	CRBP Atacama	Claudio Briceño	Sí
8	Acercando la lectura a la ciudadanía regional. Evaluación del diseño, implementación y avances en materia de mediación lectora	CRBP Coquimbo	Paola Uribe	Sí
8	Acercando la lectura a la ciudadanía regional. Evaluación del diseño, implementación y avances en materia de mediación lectora	CRBP Maule	Sylvia Donaire	No
8	Acercando la lectura a la ciudadanía regional. Evaluación del diseño, implementación y avances en materia de mediación lectora	CRBP O'Higgins	Elizabeth Sepúlveda	Sí
8	Acercando la lectura a la ciudadanía regional. Evaluación del diseño, implementación y avances en materia de mediación lectora	CRBP Araucanía	Leonardo Naranjo	Sí

Nº	Grupo de discusión	Institución/cargo	Nombre	Asiste
8	Acercando la lectura a la ciudadanía regional. Evaluación del diseño, implementación y avances en materia de mediación lectora	CRBP Los Lagos	Pamela Altamirano	Sí
8	Acercando la lectura a la ciudadanía regional. Evaluación del diseño, implementación y avances en materia de mediación lectora	Biblioteca Escolar Futuro	Claudia Olavarría	Sí
8	Acercando la lectura a la ciudadanía regional. Evaluación del diseño, implementación y avances en materia de mediación lectora	Mediadora y docente universitaria	María José González	Sí
8	Acercando la lectura a la ciudadanía regional. Evaluación del diseño, implementación y avances en materia de creación y mediación lectora	Fundación La Fuente	María Pinto D'Aguiar	No
8	Acercando la lectura a la ciudadanía regional. Evaluación del diseño, implementación y avances en materia de creación y mediación lectora	Cámara chilena del libro	Omar Sarrás	Sí
8	Acercando la lectura a la ciudadanía regional. Evaluación del diseño, implementación y avances en mediación lectora	Fundación Entre Líneas	Constanza Ried	No
8	Acercando la lectura a la ciudadanía regional. Evaluación del diseño, implementación y avances en materia de creación y mediación lectora	Mediadora Bibliotecas Vitacura	Javiera Silva	No

Fuente: Elaboración propia

HALLAZGOS

En este capítulo se exponen los hallazgos del proceso de evaluación, siguiendo la temporalidad del proceso de la PNLL 2015-2020 y los objetivos específicos del estudio:

- El momento previo a la PNLL 2015-2020 (ex ante)
- El momento de diseño de la PNLL 2015-2020
- La implementación de la PNLL 2015-2020
- El seguimiento de las medidas
- Los resultados obtenidos

EL MOMENTO PREVIO A LA PNLL 2015-2020 (EX ANTE)

El camino recorrido antes de la PNLL 2015-2020

La manera en que la PNLL 2015-2020 fue dibujando su curso de acción y construyendo sus propios mecanismos de trabajo, bajo un modo de funcionamiento altamente participativo, no es algo evidente ni casual. Esta proviene de un camino que el sector —desde las diversas miradas, diagnósticos y motivaciones que encarnan los distintos actores presentes en la escena del libro y la lectura— fue cimentando a lo largo de las últimas tres décadas, desde el retorno a la democracia en el país. Este recorrido fue produciendo un capital simbólico que los actores de la sociedad civil del sector fueron acumulando y movilizándolo ante los responsables institucionales, a fin de producir modificaciones en la escena del libro y la lectura (Symmes, 2018).

Como hemos señalado en los antecedentes de esta Política, desde la creación en 1993 del Fondo Nacional de fomento del Libro y la Lectura y del Consejo Nacional del Libro, bajo la ley 19.227 (siendo el primer fondo en instituirse después del FONDART, de 1992), pasando por la realización de la Mesa por el Libro (en sus versiones de 2001 y 2005), se fue levantando y macerando una suerte de diagnóstico compartido de base. La Mesa por el Libro de 2001, por ejemplo, que funcionó durante un año, consensuó una primera propuesta, materializada en el documento Propuesta Pública N° 5, que se entregó el año 2002 al gobierno del presidente Lagos y constituye uno de los materiales de base del sector. A su vez, un conjunto de acciones, a saber: seminarios, talleres, jornadas de trabajo organizadas a lo largo de estos años, fueron confluyendo en una perspectiva relativamente representativa, marcando un camino en las formas de producción de los asuntos en común (Gutiérrez, 2017), con un fuerte componente asociativo, desde la sociedad civil organizada.

Por señalar solo algunas de estas acciones, mencionaremos el seminario “Industria del libro en Chile: espectadores o protagonistas de la globalización”, organizado por ProChile junto al Consejo del Libro y la DIBAM, el año 2003 en el Palacio de La Moneda (contando con actores nacionales e internacionales del sector); las reuniones de trabajo sostenidas entre Editores de Chile y Correos de Chile, para discutir en torno a posibles tarifas especiales para el envío de impresos; la redacción y envío de cartas al presidente de la República (de distintas épocas y tendencias, Ricardo Lagos, Michele Bachelet y Sebastián Piñera), solicitando el diseño de una política nacional del libro, con carácter de Estado, como también un IVA diferenciado para el libro, entre otras medidas. Todas ellas van a buscar encausarse en su momento en la Política Nacional del Libro y la Lectura 2006-2010, primer ejercicio de política sectorial desde el retorno a la democracia, trece años después de la creación del Fondo y el Consejo del Libro.

La Política Nacional del Libro y la Lectura 2006-2010 fue desarrollada por el CNCA de la época, con la aprobación de su Directorio Nacional y correspondió a uno de los objetivos contemplados en el primer documento de Política Nacional de Cultura 2005-2010 de este período, denominado Chile Quiere más Cultura. En éste se proyectó: “contar con una Política nacional del libro y la lectura que, a través de una mirada sistémica, implemente medidas que permitan promover la lectura, la riqueza del lenguaje y potencien la creación y producción editorial en Chile” (CNCA, 2005).

En este sentido, este conjunto de pequeños hitos, alojados en una historia larga, han ido conformando la notoriedad, presencia pública, como también la madurez que este sector exhibe hasta la actualidad, lo que representa una cualidad diferencial respecto a otros sectores artísticos abordados por la acción estatal.

El diagnóstico sobre el que surge la PNL 2015-2020

Este segundo ejercicio de política pública de la lectura y el libro se sitúa en los inicios del segundo mandato de la presidenta Michelle Bachelet (2014-2018). Durante la etapa de campaña presidencial, el mundo del libro envió una carta pública a los comandos de cada uno(a) de los(as) candidatos(as), pidiendo contar con una Política para el libro y la Lectura dentro de su programa. La presidenta Bachelet, al asumir, la incorporó como un compromiso presidencial: “Crearemos el Plan Nacional de Lectura y una Política Nacional del Libro que haga de Chile un país de lectores y lectoras desde la primera infancia”²⁵. Constituido como tal, se alojó en la Comisión de seguimiento de medidas presidenciales que se reunió con cierta periodicidad en La Moneda, para coordinar el seguimiento de las medidas a nivel interministerial. A esa instancia fue invitada la funcionaria del ministerio que estaba a cargo, en este caso la secretaria ejecutiva del Libro de la época, Regina Rodríguez.

.....
 25 Programa de gobierno 2014-2018 presidenta Michelle Bachelet, Área Cultura, p. 133.

El contexto, con especial énfasis en el compromiso presidencial y la consecuente prioridad institucional a la construcción de la Política junto con la Consulta Indígena por parte de la ministra de la época, Claudia Barattini, fue un factor distintivo y a la vez un factor facilitador del proceso. Ello, en tanto motiva la participación e incrementa las expectativas, lo que fue mencionado de forma transversal por los actores clave consultados, especial, pero no exclusivamente, por aquellos cuyo rol condiciona una mayor cercanía a la institucionalidad pública encargada de su implementación.

Un segundo elemento a mencionar es la reforma educacional. Las características del momento político imperante el año 2014, con un escenario antecedido y marcado por las movilizaciones de los secundarios del año 2011 (denominado movimiento de los “pingüinos”), hizo que la agenda pública estuviera tomada por la temática de la educación. Alojada en el Ministerio de Educación, y por tratarse de una reforma histórica y altamente esperada por la comunidad educativa, concentró los esfuerzos de esta cartera ministerial y de sus unidades y responsables como proceso prioritario. De este modo, y si bien Educación participó en la elaboración de la PNLL 2015-2020 a través de sus representantes de gabinete y CRA, permitió una mayor autonomía de campo al sector del libro en relación con Educación.

La política anterior (2006-2010) había puesto el énfasis en “hacer de Chile un país de lectores”, exhibiendo un deseo de los responsables institucionales ante los malos resultados conseguidos en las pruebas de PISA de la OCDE, en los años 2000 y 2003. Cabe recordar que estos dieron origen a la lapidaria sentencia del “analfabetismo funcional”²⁶ respecto de los niveles de comprensión lectora de los chilenos y chilenas.

A nivel institucional, la PNLL 2015-2020 coincide con la aplicación de la Segunda Encuesta de Comportamiento Lector. Esta segunda política, si bien mantiene una mirada de la práctica lectora como foco fundamental (de lo que da cuenta la inversión, en su denominación, de la “lectura” antecediendo al “libro” encarnando su énfasis), marcando desde el inicio este foco en la presentación del documento, al inscribirlo al interior de la reforma educativa (“Libro y Lectura: una pieza clave en la Reforma Educativa”²⁷), sumó otros objetivos.

.....

26 Respecto al “analfabetismo funcional” largamente recogido por la prensa de nuestro país, mencionaremos que al origen Unesco ha trabajado y especificado el concepto de “alfabetización funcional”. Como se cita en el Plan Nacional de la Lectura 2015-2020 (p. 17) en el Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo, de 2006, se proponen cuatro acepciones para su comprensión, de las cuales el texto destaca “el conjunto autónomo de competencias y la alfabetización como proceso de aprendizaje”.

27 Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020, Presentación, p.7.

Estos están ligados a un abordaje del sector como una unidad integrada, sistémica, donde la lectura es el eje, lo que “mueve todo el sistema”, pero relevando la importancia de comprenderla alojada en él. De esto dará cuenta la propia elaboración de la categoría “ecosistema del Libro y la Lectura” que este ejercicio creó y puso a disposición²⁸.

Durante el proceso de indagación, se han levantado diversas problemáticas y necesidades que forman parte del diagnóstico sobre el sector del libro y la lectura al momento de construcción de la política. Una primera problemática estructural se devela en el interés de los actores por formular una “política de Estado”, que “trascienda las administraciones de turno”, dejando entrever que se requiere reforzar esta perspectiva de largo plazo en la construcción de la política pública sectorial. De esto da cuenta una entrevista en el periódico *La Tercera* con la Secretaria Ejecutiva de la época: “Por eso nos interesa que esta política trascienda los gobiernos. Esto no es un tema sectorial, sino un tema sobre el desarrollo cultural del país. Esto implica una tarea de muchos años. Probablemente de varias décadas”²⁹.

Este punto, que pudiera parecer de total evidencia en un sistema democrático (la construcción de una política de Estado), no constituía (ni constituye) todavía una premisa transversal, incluso entre administraciones de un mismo sector político. En la actualidad es una perspectiva más instalada, que cuenta con una adhesión más robusta por parte de la mayoría de los actores políticos, y la mirada de la continuidad de la función pública es un horizonte compartido, aunque requiere un correlato concreto respecto a los distintos niveles de implementación (políticas/planes/programas) de una política pública, no solo en Cultura sino en los distintos ministerios del Estado chileno.

Otra problemática fuerte estaba dada por la dispersión de la información y de los instrumentos disponibles para el sector, entre las distintas reparticiones públicas y la necesidad de articularlas, por ejemplo, en un gran repositorio. El proyecto Catálogo

.....

28 La elaboración del esquema del ecosistema del libro y la lectura constituye una de las contribuciones robustas de este proceso de elaboración de la PNLL 2015-2020. Diseñado por el ex consejero del libro, académico de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile y editor, Juan Carlos Sáez junto a Álvaro Mardones, fue presentado, discutido colectivamente y corregido en algunas sesiones al interior del Consejo del Libro. Por ello, da cuenta del estado de ánimo productivo y creativo donde coinciden intereses académicos y de la política pública. Sáez lo recoge tomando como inspiración la teoría de sistemas, ya que había estudiado marcos de cadena de valor del libro, que derivaron en este esquema, el cual presentó ya en los años 90 en reuniones organizadas por CERLALC. El ecosistema del libro pone como centro el propósito de cada organismo o actor, lo que se visualiza en su diseño. Este trabajo fue recibido de manera positiva por Corfo, quien incluso financió la publicación del estudio “25 años de la Industria editorial en Chile”, el 2016.

29 Entrevista a Secretaria Ejecutiva del Consejo Nacional del Libro. *La Tercera*, 2 de noviembre de 2014.

Editorial Chileno (CATED) es un caso que ha mostrado esta necesidad de coordinación entre instituciones y la efectividad de la acción mancomunada.

El proyecto CATED, actualmente en curso, busca poner a disposición de usuarios nacionales e internacionales información para la promoción de la producción nacional de libros, incluidos los detalles de relevancia comercial de cada título, para propiciar la exportación de libros físicos e incluso la venta de derechos de edición. La plataforma espera convertirse en una vitrina fundamental para la difusión y proyección comercial del libro chileno y sus creadores. Consiste en la creación del primer catálogo digital de libros chilenos para su difusión a nivel nacional e internacional y para mejorar y complementar el sistema de venta a instituciones del Estado. Un entrevistado, de Corfo, lo expresa de la manera siguiente:

“Todas esas fuentes de información existentes no conversan entre sí, cada una de esas fuentes te está diciendo solo un pedazo de la información. Nosotros propusimos unificar esas fuentes, generar un repositorio de información, por ejemplo, en el CATED”.

Si bien se reconoce en amplia medida que el consenso sobre el diagnóstico es uno de los principales logros del proceso de construcción de la PNLL 2015–2020, al examinar las problemáticas específicas del sector se hacen referencias variadas vinculadas al quehacer de cada participante y las necesidades de fortalecimiento de su sector en particular. Se comparte la necesidad de fomentar el acceso a la práctica lectora y al libro, en el entendido de que existen importantes brechas y una consecuente necesidad de definir estrategias para reducirlas. Se mencionaron problemáticas y necesidades diversas, como el contar con estrategias para reposicionar al libro como un bien simbólico clave en el desarrollo del país, aumentar los apoyos (y consagrarlos como permanentes) a la realización de muestras, festivales y ferias; el facilitar el acceso a fondos para escritores/as (por ejemplo, de autores indígenas, no consagrados o investigadores de temáticas consideradas como periféricas), fortalecer la cadena de librerías a lo largo del país, facilitar el acceso a la lectura en los distintos territorios, crear canales de distribución más accesibles, entre otros.

El momento social, político e institucional en el que surge la PNLL 2015–2020

Las políticas culturales son las grandes definiciones que asume el país para orientar los procesos y acciones en el campo cultural, a través de la concertación y activa participación del Estado, las entidades privadas, las organizaciones de la sociedad civil y los grupos comunitarios, y de esta manera responder con creatividad a los requerimientos culturales de la sociedad (German Rey, 2008).

A decir de quienes participaron de las entrevistas, la Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015–2020, por su modo de construcción participativo, dio cuenta de un

consenso sobre el diagnóstico de las problemáticas que enfrentaba el sector y las estrategias idóneas para enfrentar esas problemáticas de forma articulada.

Previamente a la construcción de este documento se observaban una serie de “iniciativas islas” (representante Biblioteca de Santiago) que funcionaban de forma desarticulada respondiendo a intereses particulares de determinados sectores, partiendo de la concepción del “sector del libro como una cadena y no como un ecosistema” (Ex Secretaria Ejecutiva, Consejo Nacional del Libro).

De esta forma, un importante logro del proceso de construcción que fue reflejado en el diseño de la Política fue el consenso y articulación de un diagnóstico que abordó las necesidades del sector, entendido como un ecosistema en el cual interactúan diversos actores con intereses y necesidades distintos, cuyo fortalecimiento genera dinámicas virtuosas para el fortalecimiento del sistema completo. Así, se habría instalado una visión de comunidad, basada en la necesidad de contar con estrategias de fomento articuladas.

En lo que concierne al diseño, la Política generó un modo de producción propio ligado a la naturaleza participativa que el sector logró desplegar desde el inicio. El proceso funcionó como un conjunto de cabildos ciudadanos que contaron con una amplia participación de los múltiples actores presentes en el sector. Estos se realizaron en las ciudades de Santiago y Valparaíso. Las mesas funcionaron —de manera permanente— entre los meses de agosto y octubre de 2014, 7 en Santiago y 15 en las regiones, sumando a lo largo del proceso cerca de 700 personas: autores, bibliotecarios, mediadores, representantes de entidades de fomento lector —como Fundación la Fuente—, editores, representantes de Editores de Chile, de la Cámara Chilena del Libro, de la Cooperativa de la Furia del Libro, libreros, gestores culturales, traductores, entre otros.

Sobre la base de diálogos e intercambios abiertos, estas mesas participativas se estructuraron en torno a los siguientes dominios: lectura, creación patrimonio bibliográfico, industria e internacionalización y marco jurídico institucional, concluyendo cada uno con la redacción de un informe. La “respuesta creativa” a los requerimientos culturales a la que alude en su cita arriba Germán Rey es atendida, entonces, con un esquema de trabajo que combina metodología y capacidades propias de los actores (mundo asociativo, experiencias anteriores de los participantes), produciendo un modelo de gestión con pertinencia cultural.

Adicionalmente, las personas consultadas dan cuenta de cómo, además del dialogo, el proceso de diseño incorporó expectativas de compromiso activo de parte de estos actores para una posterior implementación de las medidas incorporadas. Como señala un entrevistado de otra institución pública, fuera del ex CNCA, la idea era que “nos cobraban la palabra”, refiriendo al trabajo de mesas técnicas, “que se transformaran en compromisos institucionales”.

Finalmente, el proceso de diseño incorporó un componente de validación institucional con respecto a la factibilidad técnica y política de implementación de las medidas formuladas, proceso mediante el cual algunas medidas fueron eliminadas debido a no contar con el compromiso de actores institucionales para avanzar en esta línea. Un ejemplo de esto, señalado en varias entrevistas, fue la medida de la reducción del IVA al libro.

Pese a lo crítico de este proceso, en el cual estaba en riesgo la legitimidad de la Política y la confianza de los diversos actores involucrados en la construcción, es consenso entre los y las participantes que la Política dio cuenta de buena forma de las conversaciones que sentaron la base de su construcción y que no se generaron conflictos o desencantos con el proceso, explicados por la potencial exclusión de aspectos críticos.

Las expectativas y motivaciones de quienes decidieron sumarse al proceso

Al momento de ser convocados/as al proceso de construcción participativo de la Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015–2020, un importante y diverso número de actores del ecosistema de la lectura y el libro respondió al llamado y decidió sumarse al proceso, mostrando interés y compromiso. Ante la pregunta sobre las expectativas que motivaron este interés y el compromiso de este grupo diverso de representantes para hacerse parte, las respuestas fueron diversas, pero obedeciendo a tres tendencias principales y a la vez complementarias. A continuación, se muestran algunos pasajes de las entrevistas que encarnan dichas tendencias:

“Siempre hemos estado en la discusión y entonces no nos podíamos restar”
(Representante Cámara Chilena del Libro).

Dado que el sector es acotado, quienes forman parte del ámbito de la lectura y el libro describen una trayectoria de vida vinculada al sector, habiendo desempeñado diversos roles, y posicionándose en espacios diferentes. Una parte importante de quienes fueron entrevistados/as había participado en diversos ejercicios de planificación o espacios de colaboración con la intervención pública en este ámbito, arguyendo entonces que la respuesta a esta invitación aparece como *una responsabilidad o un compromiso adquirido por este rol*.

“Era una invitación atractiva” (Representante Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas).

La invitación a expresar la visión en un espacio colaborativo en el que convergen múltiples actores para construir una mirada institucional que será reflejada en una política pública es una invitación atractiva que generó *expectativas en el proceso* y con formar parte de un momento clave y determinante para el sector.

“Había muchas expectativas de quienes participamos para avanzar en el fomento del sector” (Representante de Editores de Chile).

La tercera categoría de motivaciones para involucrarse activamente, señaladas por los actores clave, se relaciona con las *expectativas con los resultados* de la política y su potencial contribución al fortalecimiento del ecosistema de la lectura y el libro. En esta línea es importante destacar que el compromiso cultural y político, los aprendizajes adquiridos del ejercicio de política anterior y el liderazgo del mundo del libro en la demanda por estrategias de mejoramiento del sector en su conjunto contribuyeron a sustentar estas expectativas.

Otros temas relevantes que han surgido, relacionado a las expectativas, se vinculan con la continuidad de los lineamientos estratégicos y los avances de las políticas, y con las características específicas que se le atribuyen a la participación en política. Ambos se presentan a continuación.

“Lo que hemos avanzado y aprendido son como ladrillos sobre los que tenemos que seguir construyendo” (Representante de Fundación dedicada al fomento lector).

Entre quienes se han involucrado activamente en la construcción e implementación de la política anterior y otros ejercicios de planificación en el sector —como son los planes de lectura— existían expectativas de incorporar los aprendizajes y lecciones aprendidos en el siguiente ejercicio de planificación, propiciando la continuidad en las políticas del sector. En ese sentido, varios actores clave mencionan la relevancia de incorporar estrategias de seguimiento y evaluación, que permitan conocer los avances alcanzados y así basar el trabajo en evidencia. Esto fue mencionado por diversos actores como el principal factor distintivo que se esperaba de la nueva política, y que constituía un paso siguiente hacia la consolidación de una estrategia de continuidad.

Es importante destacar que esta expectativa de continuidad basada en avances y aprendizajes —como ladrillos o base constructiva de las futuras políticas del sector— resurge con frecuencia ante la proyección de las fases de diseño e implementación de una nueva Política Nacional de la Lectura y el Libro en 2021.

El segundo tema emergente señalado alude a la dimensión participativa, propia del *ethos* del sector cultura —como ha sido analizado más arriba—, que logró permear a los otros actores institucionales, llamándoles a hacerse parte e implicarse. Un entrevistado lo describe de la manera siguiente:

“Hay unos primeros encuentros que se hicieron para ver el cómo se iba a trabajar en esta política, que se hizo en la Biblioteca de Santiago. Te estoy hablando del 2014. Fue un hito importante al decir que desde aquí vamos a construir esta política, pero con todos, muy abierta, y esto va a implicar juntarnos varias veces, que alguien nos ayude a organizarnos, y que el Estado quite esas trabas... Cultura siempre ha tenido más alianza

porque por los consejos tiene como ese ADN más participativo, pero en el Ministerio de Educación y en los otros ministerios no habían tenido esa lógica de abrirse, juntarse, trazar y diseñar en conjunto. Yo creo que ese fue un desafío muy potente y que a mucha gente nos hizo sentido y nos gustó y nos sentimos llamados a colaborar” (Actor clave, otras instituciones, distintas al MINCAP).

Esta condición participativa del sector cultura aparece de manera recurrente en las entrevistas a los actores de otras instituciones, como un capital que no visualizan como presente con la misma fuerza en sus sectores y que les permitió ver un terreno concreto de trabajo con la sociedad civil, valorado de manera muy positiva.

EL MOMENTO DE DISEÑO DE LA PNLL 2015–2020: PARTICIPACIÓN, COMPROMISO Y ARTICULACIÓN

La participación de los actores

En lo que respecta al diseño, se observa un repertorio de acciones inscritas al interior de un plan de trabajo que revela consistencia. En varias entrevistas aparece subrayado el rol que jugó el perfil de la Secretaria Ejecutiva de la época como determinante en la consecución de determinadas acciones que fueron claves. Estas son, por ejemplo, una convicción de base respecto a lo medular de implicar a las autoridades políticas de los otros ministerios (al más alto nivel posible) como un mecanismo que garantizara el compromiso institucional. Esta perspectiva estratégica de “tener un plan muy claro” se sostenía en la robusta trayectoria institucional y profesional de la Secretaria Ejecutiva, quien provenía de otra repartición pública y conocía desde adentro la geografía interinstitucional. De este modo, temas como exportabilidad, internacionalización (bajo la máxima “la cultura hace imagen país”) y asociatividad eran instrumentos institucionales que manejaba bien.

Enseguida, una gestión participativa del equipo interno del Consejo Nacional del Libro y la Lectura, donde cada funcionario/a pudo implicarse, desde sus potencialidades y capacidades, técnica y profesionalmente, pero también con una cierta conciencia de “ciudadanía funcionaria” que “se estaba participando de un proceso de política pública único, histórico”, hizo que los funcionarios se sintieran “considerados” y “llamados a colaborar, a dar lo mejor de cada uno”. Esta dinámica de trabajo abierto generó un compromiso y una cierta épica en la memoria institucional del Consejo del Libro, que se ha mantenido hasta hoy.

Este elemento —el llamado a implicarse y la generación de un compromiso— es señalado con particular fuerza por las/os funcionarios/as del Consejo del Libro en las distintas entrevistas, y es un elemento que al haber marcado sus trayectorias individuales y colectivas, hizo posible una continuidad en este trabajo en los periodos siguientes, a pesar de los cambios políticos e institucionales, como se verá más adelante.

En ese sentido, a nivel externo, se da al mismo tiempo un fenómeno de afinidad de capitales y homología de intereses (Dezalay y Bryant, 2002) entre diferentes actores pertenecientes al campo cultural (entre responsables institucionales y actores de la sociedad civil organizada, los editores, bibliotecarios y mediadores) que permitió ir avanzando bajo premisas comunes respecto a la centralidad del libro y la práctica lectora al interior de la acción pública en cultura.

La participación de las distintas instituciones

El proceso de diseño o formulación de la Política se caracterizó por una convocatoria amplia a un espacio de discusión sobre el diagnóstico, a traducir en un conjunto de medidas implementables. Para la participación de los distintos actores se contó con una metodología diseñada por el Departamento de Estudios y una posterior sistematización del trabajo de mesas realizada con el apoyo de una consultora externa.

La estructura del Consejo del Libro fue clave para ensamblar el trabajo entre instituciones. A través del Consejo del Libro se tuvo la contribución permanente de los consejeros. La Secretaria Ejecutiva del Libro de la época, Regina Rodríguez, subraya el rol que jugaron los consejeros desde sus conocimientos técnicos. Lo describe de la siguiente manera: “fue importante cuando hubo que explicar el proceso y las medidas que fueron surgiendo de las comisiones de trabajo y para asegurar la participación de funcionarios especializados en las comisiones correspondientes (Derechos de autor, interculturalidad, por ejemplo), apoyaron especialmente en la coordinación en varias reuniones, revisión del texto, trabajo conjunto con el CRA”.

Asimismo, se contó con la participación permanente de ProChile (en Industria e internacionalización) y Dirac, ambos organismos del Ministerio de Relaciones Exteriores. Por su parte el Ministerio de Desarrollo Social se hizo parte, también de manera permanente, en el trabajo de comisiones y en la coordinación del Plan de la Lectura. En lo que respecta a Corfo, se sostuvieron reuniones con distintas instancias y enviaron representantes a las comisiones de Industria e internacionalización. Algunos instrumentos Corfo creados para apoyar la industria editorial surgieron de ese trabajo, en lo que también se involucró el consejero y editor Juan Carlos Sáez.

El Ministerio de Hacienda no estuvo activo en esta fase, pero se incorporó al seguimiento de la política a través de una representante en el Comité Interministerial. Por su parte, la ministra del Sernam participó también en las fases posteriores en el Comité Interministerial. Senama, un representante del Ministerio de Desarrollo Social, Conadi y otras entidades participaron en algunas actividades vinculadas al Plan de la Lectura.

En lo que concierne al mundo de las asociaciones y fundaciones, su participación fue muy activa. La Biblioteca del Congreso estuvo permanentemente en las comisiones. A través de los consejeros y enviando representantes a las comisiones de trabajo participaron: Sociedad de Escritores de Chile (SECH), Cámara Chilena del Libro, Asociación de Editores Independientes de Chile, Asociación de Editores de la Furia del Libro y Letras de Chile. Fueron muy activos en cuanto a presentar documentos y propuestas concretas. También se hizo parte el Colegio de Traductores, y de manera muy activa, señalando que hasta ese momento nunca habían sido convocados.

Estuvieron presentes también la Fundación para la Superación de la Pobreza y varias fundaciones de fomento lector: Qué Leo y Mustakis, en particular, además de la Academia de la Lengua. Desde el Colegio de Profesores (a través de su consejero Ricardo Candia) se presentaron varias propuestas para vincular lectura con el trabajo de los profesores. La Sociedad de Escritores de Chile fue menos activa, aunque tenía dos consejeros en el Consejo del Libro. Los librereros, por su parte, no estuvieron representados porque hasta ese momento no tenían una asociación, pero algunos, a título individual, se hicieron presente en los debates, sobre todo en regiones.

El ecosistema de la lectura y el libro: un esquema integral para “leerse” como sector

La elaboración del esquema del ecosistema del libro y la lectura constituye una de las contribuciones más robustas de este proceso de elaboración de la PNLL 2015-2020. Diseñado por el ex consejero del Libro, académico de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Chile y editor, Juan Carlos Sáez, junto a Álvaro Mardones, fue presentado, discutido colectivamente y corregido en algunas sesiones al interior del Consejo del Libro. Por ello, da cuenta del estado de ánimo productivo y creativo donde coinciden intereses, aportes y entrecruzamientos del campo académico y de la política pública. Sáez lo recoge tomando como inspiración la teoría de sistemas, ya que había estudiado marcos de cadena de valor del libro, los cuales fueron perfeccionándose hasta derivar en este esquema, el cual presentó ya en los años 90 en reuniones organizadas por CERLALC.

El diseño del ecosistema del libro pone como centro el propósito de cada organismo o actor, lo que se visualiza en el diagrama proyectado. La relevancia de contar con una pieza gráfica que mostrara al conjunto de componentes del sector es destacada en las entrevistas por algunos actores, en particular uno vinculado a la Secretaría Ejecutiva del libro. Aquí describe lo que sucede en 2014 al consensuar el diagrama del ecosistema: “al momento incluso de contar con [un esquema], gráficamente de mirar el ecosistema, creo que es una manera de apropiarse desde las distintas áreas”.

Efectivamente, este ejercicio detallado y minucioso —a la manera de una cartografía del conjunto de actores (públicos y privados)— donde se inscribe su labor, proyectándolos en un plano donde sea posible mirar los ámbitos, servicios, funciones y oficios, representa una herramienta de alto valor para la gestión de la política pública. Contemplando desde las materias primas, pasando por los procesos, fases e intermediaciones en la cadena larga que se dibuja hasta llegar a las manos del/ de la lector/a, este dispositivo logró dar consistencia a la mirada sistémica e integral que la Política proyectaba. No es casualidad que el término “ecosistema” comenzara a permear el lenguaje institucional, en particular del ex CNCA, pero también de los responsables de Corfo³⁰ y ProChile en sus alocuciones, a partir de esta contribución alojada en el contexto de la elaboración de la PNLL 2015-2020.

El proceso de diseño de la PNLL

El proceso de diseño de la Política se basó en el trabajo realizado por las mesas. La conducción de éstas se hizo con representantes elegidos entre los mismos participantes.

Tomando como base los principios que venían de la política anterior y también una suerte de seguimiento de esa política, una vez hecho el levantamiento diagnóstico participativo, la formulación de la Política estuvo a cargo de un Comité Técnico. Este tenía como tarea analizar la información extraída de cada una de las mesas de trabajo (mesas público-privadas) desarrolladas durante el año 2014 (de agosto a octubre) y redactar el documento. Estuvo integrado por la Subdirección Nacional del CNCA, el Departamento de Fomento, el Departamento de Estudios, el Consejo Nacional del Libro y la Lectura, y la Secretaría Ejecutiva del Libro del CNCA.

El proceso de diseño contó con una alta legitimidad política, tanto desde el punto de vista de la institucionalidad y de la sociedad civil, que se mantuvo activa a lo largo de todo el proceso. Las distintas dependencias públicas implicadas se hicieron presentes. Esto se materializó como resultado de las gestiones de la Secretaria Ejecutiva del Libro, quien acudió personalmente a todos los ministerios para persuadirles e invitarles a participar.

En lo que concierne a la metodología, la Secretaría solicitó una propuesta metodológica al Departamento de Estudios, quien presentó un marco lógico. Esta

.....
 30 Es importante mencionar que este trabajo fue recibido de manera muy positiva por Corfo, quien incluso financió la publicación del estudio “25 años de la Industria editorial en Chile”, el 2016, junto al apoyo del Consejo del Libro y del Plan Nacional de la Lectura, constituyendo una fuente de consulta por excelencia para los estudios sobre el libro en Chile. Este corresponde a una actualización del estudio realizado junto a ProChile el año 2001, donde también se aportan cifras y gráficos para analizar las principales tendencias, flujos y problemáticas.

fue simplificada para hacerlo lo más práctico posible, acotando las sesiones y adaptándolas a las necesidades del trabajo particulares del sector. Se trabajó en base a un material sencillo, pedagógico y efectivo, utilizando papelógrafos.

Por su parte, con una consultora externa, se trabajó un breve y puntual asesoramiento al equipo del Consejo para que pudieran conducir y hacer efectivo el funcionamiento de las mesas (por ejemplo, la manera de abordarlas, guión para la presentación, etc.). También, en una página web se publicaron los resultados de las comisiones. La consultora sistematizó este material en bruto. Con este material se trabajó con el equipo técnico de la Secretaría para darle una estructura general, la cual fue presentada al Consejo del Libro para su discusión, validación de la factibilidad y aprobación. Aquí se debatió el objetivo general y los capítulos o apartados. Fue un trabajo bastante arduo, según lo recuerdan sus participantes.

El Consejo fue afinando, puliendo y envió estos materiales a las otras dependencias, quienes validaron y en base a esto se corrigió. Cabe mencionar que los límites de toda política pública se encuentran condicionados por los grados de voluntad política de cada gobierno. En ese sentido, el que una temática se encuentre alojada en el programa de gobierno, si bien no asegura su efectiva implementación, sí da ciertas garantías. En esa misma perspectiva, aquellas medidas esbozadas desde el sector, demandando mayores alcances (como por ejemplo el IVA diferenciado, el precio único —inspirado en el modelo francés y alemán— o una nueva ley del Libro) que no lograron ingresar al documento, dan cuenta de los límites de esa voluntad política. Otro ejemplo es la propuesta de Ley de Bibliotecas, que no contó con la aprobación de la DIBAM, o aquella que versaba sobre el IVA diferencial para el Libro, que no tuvo la aprobación de Hacienda.

La efectividad de la participación en el diseño

Asegurar una amplia participación en la etapa de diseño constituyó igualmente una prioridad. De ello da cuenta la movilización de una metodología sencilla, cuyo centro estuvo puesto en el despliegue del proceso, con una mirada pragmática: el avanzar, más que una receta canónica de cómo se fabrican “técnicamente” las políticas pública que tuviera sentido para los/as participantes y permitiera que el proceso fluyera, con los elementos distintivos propios de lo cultural, integrando las experiencias participativas anteriores de sus actores (modos de debatir, de abordar diferendos y producción de acuerdos). Esto, además, con un foco prioritario en que los diagnósticos debían traducirse en medidas que fueran posibles de implementar.

Un actor, de Mineduc, señala lo valioso que fue el ejercicio previo entre instituciones, la puesta en común de distintas particularidades de cada dependencia pública, para ponerse a disposición en esta fase de trabajo.

En este sentido, la efectividad de la participación en el diseño dice relación con la medida en la cual aquello que plantearon los actores es recogido. De acuerdo con las entrevistas realizadas, la mayor parte de los actores consideran que sus aportes fueron recogidos, exceptuando los temas que —pasado el tamiz de la factibilidad y voluntad política— no formaron parte del documento final.

Respecto al modo de funcionamiento, las mesas de discusión, o mesas de trabajo, se realizaron sostenidamente entre el 12 de agosto y el 15 de octubre de 2014. En Santiago se constituyeron 7 mesas; cada una se reunió al menos cuatro veces, lo que habla, además de una capacidad —logística, organizativa y técnica— y de una consistencia para llevar a cabo un procedimiento donde se interceptan los procedimientos administrativos e institucionales con las dinámicas participativas propias de la sociedad civil.

Del mismo modo, se organizaron mesas regionales —una en cada región— con el propósito de debatir en torno a las mismas temáticas, constituyendo un esfuerzo que, si bien es necesario ir fortaleciendo, marcó un precedente para el conjunto de políticas sectoriales que verían la luz en los próximos años.

Siendo todos actores acostumbrados a trabajar con la palabra, la redacción buscó expresar con precisión los elementos levantados a partir de los diagnósticos, que fueron confluyendo en encarnar las líneas movilizadas por las propuestas. Aun así, vemos en su interior una narrativa diferencial, unas medidas más declaratorias y otras con una vocación más centrada en la implementación a corto y mediano plazo.

Uno de los elementos destacados por un funcionario de una institución fuera del ex CNCA es que esta etapa sirvió para que la institucionalidad pública le “perdiera el miedo” a la participación ciudadana. Otra funcionaria, esta vez del Consejo del Libro, expresa hasta qué punto fue positivo incorporar a la sociedad civil organizada, ya que respondió con responsabilidad y haciéndose cargo de los espacios abiertos. La participación en el diseño revierte, además, un factor diferencial al del levantamiento diagnóstico, puesto que implica ir más allá del señalamiento de los problemas, hacia una fase que requiere ponerse del lado de la generación de medidas para enfrentarlos, desde un acercamiento concreto, dirimiendo viabilidad y escenarios de corto, mediano y largo plazo, criterio que se lee en algunas medidas y su gradualidad.

Pertinencia del diseño con el diagnóstico

El diagnóstico que sirve como base para la planificación de la PNLL 2015–2020, y que ha sido incorporado en el documento de la política bajo el título “Situación actual del sector en Chile”, constituye un esfuerzo de análisis basado en aquellas problemáticas relacionadas a los ámbitos de la Política que surgieron en el espacio

de construcción participativa de este instrumento, y que ha sido complementado con datos que permiten profundizar y caractericen las problemáticas identificadas. Sin embargo, según se observa en el documento y se corrobora en el discurso de los actores consultados, este diagnóstico carece de evidencia suficiente que respalde la caracterización de los problemas y necesidades descritas, lo que se explica por una limitada disponibilidad de fuentes de datos al respecto.

Un desafío relevante para el fortalecimiento de los diagnósticos en los que se basa la formulación de las políticas sectoriales, y especialmente la PNLL, se relaciona precisamente con contar con fuentes de datos estadísticos de calidad y actualizados que permitan profundizar una caracterización de las necesidades levantadas con una base sólida de evidencia. La escasa disponibilidad de datos ha sido señalada por algunos actores participantes como un importante desafío que ha sido acrecentado en el último periodo, debido a que han dejado de levantarse algunas de las fuentes de datos relevantes al respecto. Ejemplo de esto es el hecho de que no se ha aplicado la Encuesta de Comportamiento Lector desde el año 2014.

Sin embargo, es importante mencionar esfuerzos colaborativos por producir y sistematizar análisis basados en información estadística, como por ejemplo el estudio del editor y académico Juan Carlos Sáez —realizado el 2001, con el apoyo de ProChile— sobre la industria editorial en Chile, que constituye un documento de referencia obligado para estudiar el sector (y que fue actualizado el año 2016, con el apoyo de Corfo).

Pese a los espacios de mejora existentes en el diagnóstico documentado en la PNLL 2015–2020, relacionados principalmente a la disponibilidad de datos, es relevante el hecho de que el diagnóstico allí descrito aborda las problemáticas de los distintos ámbitos que forman parte de la Política —desde el conocimiento provisto por las miradas y realidades de sus actores— y que han constituido la base del debate en torno a la situación actual del sector, en el marco del proceso participativo para la construcción del instrumento.

En este marco, los diversos aspectos contemplados en el diagnóstico fueron consensuados con múltiples actores relevantes, y es en este debate y posterior consenso sobre el diagnóstico el espacio en el cual se evidencia lo pertinente que es el diseño de la política frente al diagnóstico construido.

Por tanto, el diseño de la PNLL 2015–2020 es pertinente al diagnóstico levantado, en tanto parten de un mismo proceso de planificación participativo, en el cual se acuerdan tanto las necesidades existentes como las mejores formas para enfrentarlas. Adicionalmente, la lógica participativa permitió levantar y debatir sobre diferentes aristas de cada uno de los componentes del diagnóstico, a partir de miradas que son relevantes para los distintos actores en virtud de su quehacer, de su experiencia y de sus expectativas sobre el proceso.

La PNLL 2015–2020

La Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015–2020 es una guía de orientaciones estratégicas que reconoce el valor fundamental de la democratización del libro y la lectura, a través de la identificación de los actores que participan del ecosistema del libro, y del reconocimiento de su derecho al acceso y a la participación de la lectura y el libro. La misma política manifiesta que el Estado debe garantizar este derecho a todos y todas, para formar ciudadanos y ciudadanas creativos, reflexivos y participativos.

Frente al gran desafío que conlleva el objetivo general de esta Política, en estas orientaciones estratégicas se conjugan numerosos principios, instancias, ámbitos de acción, participantes, fases, procesos y dimensiones de valoración. El documento establece 87 medidas de acción que se dividen en cinco ámbitos de acción, que persiguen siete principios orientadores. Estas medidas de acción son responsabilidad de diez instituciones públicas, basadas en un criterio de interinstitucionalidad o articulación entre diversas dependencias públicas que se hacían responsables de su cumplimiento. Este criterio marcó, desde el inicio, un mecanismo de trabajo inédito, diferencial de esta política, que se autoconcibe como un proceso integral, el cual requiere de la acción conjunta e integrada de múltiples instituciones del Estado para llevarse a cabo.

Para la implementación de la PNLL 2015–2020 se establecieron diferentes instancias que permitieron llevar a cabo un “Sistema de Seguimiento Concertado”³¹. Estas instancias son las Comisiones Técnicas de Trabajo, las Mesas Ciudadanas Regionales, el Plenario de la PNLL, las Mesas Técnicas Públicas (descontinuadas en 2016³²), el Comité Interministerial y el Instrumento de seguimiento que involucran a diferentes actores del Estado y la sociedad civil. Es necesario destacar que este sistema fue posteriormente tomado como modelo e incorporado a los documentos de todo el resto de las políticas sectoriales realizadas en el periodo (bajo el título: Plan

.....

31 La definición que guía la experiencia de la PNLL se inspira en los documentos publicados por la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza en Perú, Reporte de octubre 2008. En el documento “Seguimiento Concertado a Políticas Públicas de Atención a la Infancia” define el seguimiento concertado como aquél “que se hace en base a la concertación entre Estado y sociedad civil para sistematizar información, identificar avances y situaciones de alerta y producir recomendaciones en la implementación de las políticas públicas. En esta modalidad de seguimiento, las conclusiones sobre avances y alertas, así como las recomendaciones, deben ser aprobadas por consenso”. Fuente: PNLL 2015–2020.

32 Respecto de la razón de que estas reuniones se hayan descontinuado, cabe mencionar que responde a que los actores públicos forman parte de las Comisiones Técnicas y, por tanto, dichos espacios se transforman en las instancias de acuerdos y responsabilidades conjuntas entre sociedad civil organizada y actores de instituciones públicas. De necesitar espacios solo para actores públicos se reemplazan por reuniones bilaterales, dependiendo de la temática a tratar.

de seguimiento a la implementación y Evaluación de las Políticas sectoriales). Sin embargo, no tenemos antecedentes que en la práctica se haya puesto en funcionamiento efectivamente.

Dentro de la PNLL se estableció como un objetivo principal la elaboración e implementación de un Plan Nacional de la Lectura 2015-2020, que involucra a un grupo amplio de actores, levantando un conjunto de principios orientadores dentro del mundo de la lectura y el libro. Este Plan, que cuenta con un programa presupuestario propio, continúa y fortalece la estrategia perseguida en el Plan Nacional de Fomento de la Lectura "Lee Chile Lee" (que se implementó entre 2010-2014), y establece líneas estratégicas en cuatro ámbitos: Acceso, Formación, Estudios y Comunicación. Además, establece metas concretas que espera lograr (por ejemplo, aumentar en 10% la población que declara leer libros impresos), propone una estrategia de seguimiento para el monitoreo de acciones y definiciones de la evaluación de programas. Cabe destacar que este seguimiento y evaluación son diferentes a los propuestos por la PNLL.

De esta manera, considerando los diferentes principios, ámbitos e instancias que identifican a la PNLL, a continuación se presenta una tabla resumen:

Tabla 8: Resumen de conceptos y antecedentes de la PNLL 2015-2020

Principios orientadores	Participación ciudadana	Diversidad cultural	Interculturalidad	Inclusión social	Territorialidad	Equidad	Fomento de la creatividad
Ámbitos de acción	Lectura (25 medidas)	Creación (15 medidas)	Patrimonio Bibliográfico (9 medidas)		Industria e internacionalización (29 medidas)	Marco Jurídico e institucional (9 medidas)	
Instancias participativas	Comisiones técnicas de trabajo: Compras públicas, pueblos originarios, mediación, bibliotecas, creación, patrimonio bibliográfico, internacionalización y editoriales universitarias.	Mesas ciudadanas regionales: Seremi de las Culturas y sociedad civil	Plenario de la PNLL: Todo el ecosistema	Mesas Técnicas Públicas: Sociedad Civil ³³	Comité Interministerial: Ministerio de Educación, MINECON (CORFO), MINRE (Dirac, ProChile), MDS, SEGPRES (Consejo Nacional de Infancia - CNI), SEGEGOB, MINMujeryEG, MINCAP (SNPC, CNLL).		Instrumento de seguimiento: Instituciones públicas responsables del reporte

Fuente: elaboración propia

.....
33 Las Mesas Técnicas Públicas de la sociedad civil son una instancia que fue reemplazada por reuniones bilaterales durante la implementación de la PNLL. Se incorporan a la tabla para mantener el diseño original y no perder de vista las modificaciones que ha sufrido con el transcurso del tiempo.

Coherencia en el diseño de la PNLL: La incorporación de los criterios y principios de la política a nivel de diseño

En la serie de discusiones y debates que sentaron la base del proceso de construcción de la política confluyeron múltiples miradas y necesidades que pueden presentarse en tensión, frente a la priorización y asignación de recursos públicos que son por definición escasos. De esta forma, pese a la existencia de un consenso sobre el diagnóstico, las opciones diversas de estrategias y la selección de aquellas idóneas constituyeron un espacio de negociación, que se realizó con amplia participación.

La sistematización de la discusión, con sus diversos matices y con sus consensos y disensos, y la traducción de este debate en un documento de política, constituyó un importante desafío de carácter técnico y también político, para reflejar el “espíritu” del debate y validar la factibilidad de la propuesta con otros actores institucionales responsables (por ejemplo, el Ministerio de Hacienda) en el análisis sobre una potencial medida de reducción de IVA al libro.

Entre los actores entrevistados existe un amplio reconocimiento del desafío que esta etapa de “traducción” del debate del proceso de construcción al documento de política implica y que, salvo excepciones puntuales, el documento refleja lo esencial y el alcance de los acuerdos alcanzados. Existe consenso en que durante el proceso se escucharon distintas voces y que las visiones y acuerdos generados forman parte efectivamente del documento de política.

En ese sentido, se observa que el documento de la política es pertinente a las necesidades que forman parte del diagnóstico y que existe una amplia valoración de la manera en la que incorporó las diferentes necesidades y medidas propuestas, desde los actores de distintos componentes de la cadena del libro. Esta percepción de pertinencia y valoración es de gran relevancia debido a que constituye una respuesta institucional a la confianza y el compromiso de los actores al involucrarse en el proceso de construcción de la PNLL 2015–2020. En ese sentido, se valora la arquitectura del proceso de elaboración, la organicidad del trabajo en comisiones y los vasos comunicantes entre las distintas instancias y la periodicidad.

El documento de la PNLL 2015–2020, como una carta de navegación estratégica, parte de los lineamientos, con una redacción gruesa, declaratoria y general, que luego se declina en medidas. En una entrevista con un actor institucional clave, se expone cómo —de manera más o menos intuitiva, en un primer momento, y pidiendo apoyo metodológico externo posteriormente—, se privilegió el “contenido”, aquello que los actores querían enunciar, por sobre el “cómo” se llevaría a cabo su sistematización técnica. Esa etapa se dejó para un segundo momento de redacción, validación y edición final del documento.

“(…) Claro, nosotros partimos esa parte un poco a pulso, porque la secretaria ejecutiva tenía una idea sobre cómo hacer esto, y que tenía que ver con cómo armar las mesas. Pero sí nos faltaba esta metodología para ver cómo controlar la discusión, cómo llevarla a puerto y que no fuera simplemente este listado enorme de peticiones y que no fuera a ninguna parte” (Actor institucional).

Al preguntar respecto del modo de funcionamiento: ¿Y de ahí fueron sistematizando para bajarla luego al trabajo concreto de las medidas?, el entrevistado agrega:

“Exacto. Ahí es lo que te digo que yo siento que hubo algo un poco más a pulso en ese trabajo para *no perder el impulso con la gente*. Decir que hubo más rigurosidad para la redacción en las otras políticas que se hicieron. Yo creo que por eso fue tan importante el comité de redacción, porque ahí se preocupó de revisarlo todo, y después *revalidarlo con los representantes de las mesas para que tuvieran la misma idea, pero que estuvieran mejor redactadas*” (Actor institucional).

Sobre la coherencia en la formulación de la Política, actores involucrados en este proceso, así como otros actores familiarizados con los detalles de la estructura y contenidos del documento, coinciden en que existen espacios de mejora en la formulación del instrumento como, por ejemplo: la heterogeneidad en la formulación de las medidas, en los niveles en los que se define la acción provista para las medidas, y en la incorporación —o no— de indicadores asociados a la implementación de las medidas, entre otros.

Si bien algunos actores proponen espacios de mejora para una formulación más adecuada a estándares de mayor coherencia en el diseño en futuros ejercicios, existe una comprensión y valoración y un extendido consenso de los actores de las razones que explican un estilo de planificación que prioriza la incorporación de miradas diversas y expectativas de diversos actores antes que una formulación con mayores estándares de evaluabilidad, en los que pudiese invisibilizarse o diluirse esta diversidad. De esta forma, la lógica de levantamiento de un diagnóstico y priorización de líneas de acción desde un enfoque participativo ha condicionado la heterogeneidad en las medidas y no hay consenso de que esto sea un espacio de mejora prioritario.

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PNLL 2015–2020

Hitos y momentos del proceso de implementación

Puesta en marcha

La implementación de la PNLL comienza el día 23 de abril de 2015 (Día Internacional del Libro y de los Derechos de Autor) con la presentación oficial del documento. Distintos eventos de lanzamiento ocurrieron en esa fecha: en Santiago, con presencia

de la Ministra Claudia Barattini, el director de la DIBAM y otros actores, y también en otras regiones con la presencia de los directores regionales de cultura y los coordinadores de bibliotecas públicas. En varios de los lanzamientos a nivel regional se presentaron los compromisos de elaborar planes regionales de lectura. Con la puesta en marcha de la Política, también se comienzan a coordinar las diferentes instancias propuestas: comisiones técnicas, comité interministerial, mesas ciudadanas y plenarios.

Este lanzamiento marcó un hito importante para el ecosistema del libro a nivel nacional, aprovechándose la celebración de un día icónico. El lanzamiento en la Región Metropolitana, por ejemplo, se realizó en el contexto de la inauguración de la Biblioteca Pedro Lemebel en Recoleta. En Punta Arenas, el evento se realizó junto a la “Maratón Regional de Lectura Aristóteles Vive”, en la ex cárcel y futura Biblioteca Regional. En Antofagasta, fue en medio de la Feria Internacional del Libro Zicosur, Filzic 2015. Así, la política comienza a implementarse en medio de momentos simbólicos en todo el territorio nacional.

Sobre el lanzamiento de la PNLL, los entrevistados destacan que, pese a que el documento con la redacción final de la política fuera entregado al Poder Ejecutivo durante enero de 2015, su lanzamiento no ocurrió hasta tres meses después, durante la celebración del Día del Libro.

Cambio de gabinete

El 11 de mayo de 2015, a menos de un mes del lanzamiento de la PNLL, la presidenta Michelle Bachelet anuncia un cambio de gabinete que significó la partida de la ministra Claudia Barattini y la designación de Ernesto Ottone como máxima autoridad del CNCA.

La exministra había asumido en marzo de 2014, y estuvo presente durante el diseño de la Política a través de las mesas de trabajo convocadas. Más aun, las entrevistas realizadas dan cuenta de cómo su liderazgo (de dirección, junto a la subdirección) durante el periodo propició apoyo y suficiente autonomía para que la Secretaría Ejecutiva del Libro gestionara el diseño participativo de la política. Un actor vinculado al Consejo del Libro en dicho periodo hace énfasis en que desde la Dirección del ex CNCA hubo un irrestricto apoyo al proceso participativo. A su vez, menciona que la Subdirección de la Cultura y las Artes valoró enormemente el esfuerzo realizado en las mesas de trabajo de diseño.

El discurso de algunos entrevistados da cuenta de un cambio en el foco de la Política que se explicaría por el cambio de liderazgo en el CNCA, incorporando un foco específico en rendir cuentas y evaluar los usos de presupuesto. Esto, a su vez, pareció permear en el énfasis del seguimiento de la política, que se observa en las actas del Consejo Interministerial, donde se releva el valor del instrumento de seguimiento (y

la perspectiva sistémica de la política), pero también se percibe en la voz de algunos actores. Un actor que trabajaba en el Consejo del Libro durante el periodo del cambio de ministro hace alusión a esto: “yo creo que él quería mostrar, mostrar resultados (...)”. Al mismo tiempo, da cuenta de espacios de fortalecimiento del seguimiento, comentando: “hay algunas cosas de las que se han logrado que son más importantes que los porcentajes”, haciendo referencia a instrumentos de Corfo que se abrieron o vincularon al sector.

Por otra parte, la implementación de la Política resultó un desafío mayor en términos políticos, pues requería de una coordinación interinstitucional que debía ser gestionada e impulsada a través de los diferentes ministros y ministras del gabinete. Lo anterior se materializó³⁴ en el envío de oficios por parte de la Secretaría Ejecutiva del Libro, a través del CNCA, a cada uno de los ministerios involucrados en la política, para solicitar el nombramiento de contrapartes en cada institución. En ese sentido, la expectativa hacia la conducción del CNCA estaba en su capacidad de liderar la implementación de la política a través del ejercicio de un liderazgo político.

Cambio de conducción en la Secretaría Ejecutiva del Libro

A poco menos de un año desde el cambio de ministro, en marzo de 2016 también cambio la encargada de la Secretaría Ejecutiva del Libro. En ese momento asume la conducción Paula Larraín, quien portaba una amplia experiencia profesional en el ámbito del fomento lector y bibliotecario.

Existe un consenso transversal entre los actores de que hubo una impronta de continuidad en el equipo que coordinaba la Política. Más aun, se califica de profesional el traspaso de mandos; diferentes actores dan cuenta de que la Secretaría Ejecutiva estuvo un periodo muy breve sin conducción, y que las personas involucradas pudieron positivamente mantener como norte la adecuada y continua implementación de la Política. Esta perspectiva es matizada por algunos actores, quienes personalmente mostraban una afinidad mayor con el tipo de liderazgo que existió desde la puesta en marcha de la Política, y por lo tanto califican este cambio de conducción como un “frenazo” o que generó desmotivación. Algunas de las implicancias concretas de este cambio de liderazgo se percibieron, en más de un entrevistado, en los focos que se pusieron. Si bien pareciera percibirse, tanto dentro como fuera del ex CNCA, que los cambios de conducción desde las autoridades (a nivel ministerial y a nivel de Secretaría del Libro) marcaron momentos de inquietud y redireccionamiento en la estrategia nacional, también existe una percepción generalizada entre los actores de que el trabajo se mantuvo. Así, la implementación de la PNLL se volvió un estandarte de trabajo para la Secretaría, el Consejo y el ex CNCA que vendría a resistir otros cambios en el futuro.

.....
 34 Y se sigue implementando en gestiones como designación de contraparte del Plan Nacional de Lectura y los planes regionales.

Creación del nuevo Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

Pocos meses después del cambio de Secretaria Ejecutiva del Libro, ocurre una transición en la subdirección del ex CNCA, con el desafío de preparar “el terreno” para la nueva institucionalidad en cultura que estaba en desarrollo. El nombramiento de la historiadora Ana Tironi, una personalidad vinculada al patrimonio bibliográfico y con una larga trayectoria a cargo de la Biblioteca Nacional, tuvo un carácter simbólico que marcaría el origen del nuevo ministerio. Su fuerte experiencia en la gestión pública, además de sus conocimientos en el ámbito del patrimonio, le habrían permitido “conciliar” las históricas tensiones dentro del sector cultural. Cabe destacar que la nueva subdirectora sucedió a Lilia Concha, quien estuviera en el cargo durante gran parte de la puesta en marcha de la Política y cuyo rol en las mesas de trabajo participativas y la coordinación inter e intraministerial también es destacado por varios de los actores entrevistados. Uno de ellos lo expresa así:

“[fue] la Subsecretaria, la que tomó esto como bandera y ella fue la que comenzó a participar en todas las reuniones del Consejo del Libro, en las reuniones de la Política, cuando se estaba redactando la política o el plan, Lilia siempre llegaba y eso era increíble. (...) Cuando a una autoridad de cultura le interesa personalmente la cultura, entonces hace la diferencia” (Representante Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas).

El diseño de la nueva institucionalidad en cultura representaba un desafío importante, pues tenía como objetivo principal reunir a dos organizaciones con propósitos similares desde el punto de vista de la acción pública en cultura, pero con experiencias distintas en sus praxis y con muchos desafíos de articulación, tanto a nivel central como al nivel regional. La DIBAM, a cargo de la coordinación del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas y el Patrimonio, originada en 1929, con numerosos y diversos programas enfocados en la mediación de la lectura y la atención a público; y el CNCA, una institución creada en 2003, enfocada más en la comunidad artística, en el desarrollo de la industria, internacionalización, los Premios Literarios, los Fondos del Libro, además del Programa de Adquisición de Libros para Bibliotecas Públicas, el Plan de Lectura, entre otros.

Las principales tensiones declaradas se reflejan en estas dimensiones: una cultura organizacional histórica y otra más joven; un quehacer cotidiano de atención a público amplio y territorial, y otro mayormente centralizado y con perspectiva nacional; y un manejo presupuestario local y acotado, y otro con perspectiva nacional. Tanto la PNLL como el nuevo Ministerio empujan a articular a estas organizaciones en torno a un propósito común. La Política Nacional de Cultura 2017-2022 aloja esa mirada de vinculación con una ciudadanía cultural en sentido amplio, diversa en lo territorial, etario, comunitario, las memorias y lo patrimonial.

Por otra parte, se perciben diferencias y desafíos en el perfil de los funcionarios de ambas instituciones —que debían articularse en pos de la ejecución de la PNLL—, en términos de formación y de niveles de remuneraciones, provocando importantes tensiones.

“En las regiones (...) cuesta encontrar funcionarios con conocimientos en bibliotecas públicas cuando uno hace un concurso, un concurso público, no, no llegan mucha experiencia en bibliotecas públicas, entonces hay que empezar todo un proceso formativo en él, en temáticas de mediación lectora, a veces también en temática de conocimiento de literatura, etcétera, etcétera” (Representante Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas).

El trabajo cotidiano en las comisiones permite de forma incipiente acercar a ambos equipos. Un funcionario del SNBP al nivel regional señala:

“(...) nos estamos recién conociendo. Entonces, es generar un poco esa articulación entre las distintas unidades que estamos empezando a trabajar en conjunto, a posicionar el ministerio, el Servicio Nacional del Patrimonio en las regiones” (Funcionario del SNBP).

A pesar del interés de articular ambas instituciones, otros actores vinculados a las bibliotecas públicas perciben negativamente la estructura actual de ejecución de la PNLL. Los actores entrevistados provenientes de la ex DIBAM critican que el liderazgo del fomento de la lectura se albergue en la Secretaría del Libro y no en las bibliotecas, argumentando que las bibliotecas son el espacio de fomento lector por excelencia. La percepción de estos actores entrevistados es que el liderazgo no fue ejercido desde las bibliotecas, dificultando la apropiación del instrumento y sus medidas³⁵. Un funcionario del SNBP comenta: “en el caso del Plan, uno siente, o sea, nosotros sentíamos con claridad que descansaba mucho en nosotros, pero el liderazgo nunca estuvo en bibliotecas públicas ni en la DIBAM”. Esta tensión entre alta responsabilidad sin liderazgo se percibe también a nivel de disponibilidad presupuestaria (pues se declara que SNBP no tiene un ítem específico para Plan Lector o PNLL) y a nivel de participación en las fases del proceso. Sobre el presupuesto, un actor que trabajó en el ex CNCA durante el periodo de transición lo plantea de manera muy directa:

“El Consejo manejaba, no sé, 10 veces más de presupuesto de lo que manejaba la DIBAM, después lo puedo ver, pero era impresionante la diferencia” (Actor ex CNCA).

En esta línea, algunas frases recogidas de las entrevistas de actores vinculados a las bibliotecas públicas en regiones dicen “no haber sido invitados” a participar del diseño de la política o ser “actores secundarios” en la participación de esta. No obstante, se valora transversalmente que la PNLL haya propuesto instancias de diálogo en las que ambas instituciones están mandatadas a colaborar y trabajar en conjunto.

.....
 35 Dichos actores percibían, que la ex DIBAM era responsable de “una gran porción de las medidas de la PNLL”, y que “muchas de estas fueron implementadas en bibliotecas públicas”.

Debido a las tensiones mencionadas, destaca como un factor facilitador en la transición a la nueva institucionalidad la invitación a una persona con larga trayectoria en el ámbito patrimonial para apoyar la conformación del nuevo Ministerio. La labor de la nueva subdirección consistió, entre otras cosas, en coordinar el diseño de la nueva institucionalidad de manera que reuniera dos instituciones de culturas organizacionales muy disímiles. Se definió dividir el Ministerio en dos subsecretarías, una de las Culturas y las Artes, y otra del Patrimonio, con la intención de mantener las características propias de cada institución original (CNCA en la primera, DIBAM en la segunda), pero empujadas a colaborar juntas bajo el alero de un único ministerio.

La institución de la Secretaría del Libro no sufrió grandes modificaciones y por lo tanto la conducción de la PNLL se mantuvo en continuidad, como muchos actores involucrados destacan. En cambio, la DIBAM, de ser una dirección dentro del Ministerio de Educación pasó a ser un servicio público descentralizado, vinculado a una subsecretaría en el nuevo ministerio. Esto significó un importante desafío de adaptación institucional y de funcionamiento. De acuerdo con algunos de los entrevistados, esta modificación significó mayor carga administrativa y política sobre los funcionarios, lo que obstaculizó su participación en la PNLL. Esta carga se percibe de manera negativa dentro del mismo SNBP. Un funcionario, al ser entrevistado, comenta:

“(…) La construcción del Ministerio ha resultado del todo funesta para el sector en múltiples sentidos, sobre todo para el sector en el que yo estaba —actual Servicio Nacional del Patrimonio Cultural—, porque le da una carga política salvaje (…). Acá se anuló todo lo disciplinar, se anuló todo lo que tenga que ver con lo técnico, y ahora son sólo decisiones políticas”.

En síntesis, la creación del nuevo Ministerio influyó indirectamente en la implementación de la Política. Para el sector cultural, la creación de una nueva institución ministerial, con dos subsecretarías que complementan el propósito de llevar al país hacia la promoción y protección de las diferentes Culturas, Artes y Patrimonio, ciertamente fue un hito muy importante, y un gran desafío, cuyas mayores dificultades habrían sido enfrentadas por los equipos de la ex DIBAM, de acuerdo con las voces entrevistadas. Aun, frente a esto, la Secretaría Ejecutiva del Libro logró mantener la conducción de la implementación sin mayores contratiempos.

Cambio de gobierno y de coalición gobernante

El nuevo Ministerio fue presentado el 1 de marzo de 2018 y Sebastián Piñera, liderando la coalición de centroderecha Chile Vamos, asume la presidencia el 11 de marzo de dicho año. El nuevo presidente nombra a Alejandra Pérez como ministra de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, quien —tras un breve paso por el Ministerio—, sería sucedida por Mauricio Rojas, que no alcanzó a asumir. Enseguida se produce el nombramiento de la ministra Consuelo Valdés en agosto del mismo año. La ministra Valdés es quien dirige el Ministerio al momento de esta evaluación.

Un hecho que marca el cambio de gobierno y de coalición es el término del compromiso presidencial en el cual se sustentaba el seguimiento interinstitucional de la PNLL. Numerosos actores entrevistados valoran el hecho de que la PNLL se originara como un compromiso presidencial de la anterior administración, pues esto le dio “stock político” a la Secretaría Ejecutiva del Libro para presionar a diferentes actores a actuar para la implementación de la Política. La calidad de “mandato presidencial” surge en numerosas entrevistas como una oportunidad única en materia de política cultural. Así, la llegada del segundo mandato del presidente Sebastián Piñera redujo las expectativas sobre la PNLL para un amplio sector del ecosistema por dos grandes razones: la primera fue, justamente, la pérdida del compromiso presidencial; y la segunda fue una experiencia ambigua ocurrida durante su primer mandato, respecto al Plan de Fomento “Lee Chile Lee” y la inexistencia de una Política Nacional.

Entre los años 2010 y 2014 se diseñó e implementó el plan de fomento lector “Lee Chile Lee”. Entre sus implicancias se encuentra la creación de programas relevantes para el libro y la lectura en la actualidad (como la creación de Diálogos en Movimiento) y el posicionamiento honorífico de Chile a nivel internacional, particularmente en ferias importantes como la de Guadalajara en 2012. Este documento fue articulado entre diferentes instituciones públicas, fue también sometido a consulta y aprobado políticamente para ser ejecutado. No obstante, parte importante del ecosistema del libro, de acuerdo con las entrevistas realizadas, plantea que dicha estrategia no dio continuidad a la Política Nacional del Libro 2006-2010, y tampoco se estructuró como una hoja de ruta para la amplitud del sector, sino más bien con un foco particular en el fomento lector. Así, un actor vinculado a la internacionalización y la industria del Libro durante la época hoy menciona: “fue un hecho importante que abordara sólo la lectura, a pesar de que la política que se hizo el 2006 al 2010 sí abordaba otros ámbitos”. Otros actores, algunos vinculados a la industria del libro y desde el ámbito de bibliotecas públicas, derechamente consideran que no existió una política pública para el sector del libro durante este periodo.

No obstante las expectativas negativas de algunos de los actores, en las entrevistas realizadas manifiestan de forma transversal que existió una continuidad en la implementación de la Política, a pesar del cambio de gobierno. Los diferentes instrumentos e instancias de seguimiento, la continuidad del equipo de la Secretaría Ejecutiva y la coordinación institucional que ejercía la misma Secretaría pareció anteponerse a las modificaciones políticas y administrativas del nuevo gobierno, según la mirada de varios actores entrevistados. A esto se le suma la participación y expectativas constantes de la sociedad civil y del ecosistema del libro. En esencia, el cambio de gobierno significó, a la larga, resaltar el rol de la PNLL como órgano articulador y como estrategia de Estado, más que como una política de gobierno.

La mirada de un actor entrevistado que está vinculado a la industria del libro, desde la sociedad civil, da cuenta de esta situación: “o sea ya fue extraño que Paula Larraín en

la Secretaría permaneciera de un gobierno a otro (...). Entonces, justo ahora se le venía el momento de inflexión y el único cambio grande que hubo fue que las reuniones en vez de ser cada dos meses, ahora son cada tres". Aunque en la entrevista el matiz va dirigido a la falta de "impulso" desde la nueva administración, de sus respuestas se extrae también que existió una continuidad en la dirección de la Política. Esta mirada se complementa con la de otro actor, vinculado al Consejo del Libro durante el periodo inicial de la política, que considera "un valor que hayan acordado hacer la evaluación, o sea, podrían no haberlo hecho, y habrían hecho lo mismo que el gobierno anterior con la misma política".

Por otra parte, desde el nivel interno del Consejo también se percibió una convicción por la continuidad, motivada por el trabajo que ya había sido realizado. Un actor vinculado al Consejo del Libro durante el cambio de gobierno menciona al respecto: "en el cambio de gobierno tampoco nos paralizamos con la continuidad, o sea, no esperamos a que el nuevo gobierno nos dijera (...). Los que llegaban nuevos era del Subsecretario hacia arriba, pero a nivel de [Departamento de] Fomento o de Secretaría Ejecutiva se conservó todo igual, por lo tanto no esperamos que nos diera un ok para seguir el trabajo, sino que nosotros le dimos continuidad sí o sí y el 2018 seguimos con las condiciones técnicas, o sea, no le preguntamos a nadie para seguir haciéndola". Otro actor funcionario del CNCA durante este periodo confirma esta perspectiva, declarando el desafío que significaba:

"Nos tocó no solo un cambio de administración, sino también de dirección política super distinta a la que estábamos teniendo y, por lo tanto, el gran desafío fue validar la Política en el espacio, valga la redundancia, político que significaba este comité y en eso nos fue bastante bien, por suerte, entonces hicimos todo un trabajo de dar cuenta de que esto nosotros lo entendíamos como un proceso histórico" (Actor ex CNCA).

Finalmente, la perspectiva hacia la sociedad civil da cuenta de un espíritu similar. Uno de los actores entrevistados, que fue funcionario del Consejo del Libro durante parte de la implementación de la Política menciona: "la sociedad civil fue bien constante en realidad, o sea, independiente del cambio de gobierno y todo eso, ellos siguieron participando, siguieron yendo a las reuniones, siguieron estando a cargo de las medidas, entonces ahí sí había un compromiso de la sociedad civil bien grande, independiente de los vaivenes políticos".

Hitos a nivel territorial

Finalmente, es muy relevante para este ejercicio evaluativo dar cuenta de que existieron hitos importantes durante el transcurso de la implementación de la Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020, que se llevaron a cabo principalmente en los mismos territorios. Aunque algunos de estos hitos podrían ser desconocidos por la mayoría de quienes no participaron de su organización, los actores involucrados en las coordinaciones de bibliotecas públicas, en las mesas ciudadanas regionales y en

los equipos ejecutores de los planes regionales de lectura dan cuenta, con pasión y entusiasmo, de muchos de ellos. Lo anterior surge a su vez en los grupos de discusión que son convocados mayormente en torno a temáticas territoriales y de mediación de la lectura.

A modo de ejemplo, un actor entrevistado por su vinculación a la Coordinación Regional de Bibliotecas Públicas menciona su experiencia:

“He visto cómo han aumentado los socios de las bibliotecas, me doy cuenta también cómo han surgido procesos de transformación de estos inmuebles con programas arquitectónicos que nadie apostaba que una biblioteca pública podía crecer de 120 metros cuadrados a sobre 900 metros cuadrados y hacer que todos entendieran que son importantes para la comunidad. Una comunidad que no solamente fuera a buscar libros, (sino también) cómo generamos mejoría en la calidad de vida del colectivo”.

Uno de los programas más mencionados entre actores entrevistados que ejercen diversos roles fue Diálogos en Movimiento. Aunque la realidad de su puesta en marcha es heterogénea en cada región, la valoración positiva es transversal. Más aun, se ha reportado como un programa que permite vincular de forma única los territorios con los actores de ejecución de la Política y todos los miembros del ecosistema. A modo de anécdota, un actor institucional vinculado al fomento lector en una región del sur de Chile hace alusión a las conversaciones que surgen de este programa:

“[Diálogos en Movimiento] ha sido bien interesante, hemos metido el tema de los adultos mayores y una de las cosas que me ha hecho sentido es cuando uno de ellos dice: ‘yo quiero dialogar, pero no solo entre mis pares, yo quiero dialogar con niños, con jóvenes’. Lo intergeneracional, ¡mira qué interesante!...” (Actor institucional, Fomento lector).

Otro actor, vinculado al ex CNCA durante la transición al nuevo Ministerio, menciona su experiencia:

“En las mesas salió esta necesidad de ir haciendo pequeñas acciones que vincularan a los niños y jóvenes con los libros, a ejemplo de Diálogos en Movimiento. En el sentido de que es importante que el Ministerio de Educación compre libros para las bibliotecas, pero yo recorrí muchas bibliotecas y estaban vacías (...). No sigamos tan abocados a eso si no lo llevamos en forma paralela a acciones que hagan que tenga significado los clásicos para los niños, la verdad que, si no partimos por ahí, van a seguir estas bibliotecas vacías” (Actor ex CNCA).

La alusión al impacto local que han tenido programas de esta naturaleza es también transversal a las regiones. Un actor de la Coordinación Regional de Bibliotecas Públicas de la zona centro del país también describe su experiencia, esta vez con otro de los programas implementados:

“Se han querido hacer instancias con la población penal de distintas cárceles que están instaladas a nivel regional. Sentimos que también ahí hay un trabajo y un ejercicio bien bonito que se está haciendo, el poder mirar y revisar el territorio (...). En un principio la gente asociaba que ese Bibliomóvil solamente tenía que ver con la comunidad educativa, pero cuando empezaron a ver que también iban a las juntas de vecinos o iban a las casas de las personas que estaban con problemas de movilidad reducida o iban a lo mejor a espacios donde están las agrupaciones de adulto mayor, empezó a cambiar el switch” (actor de Coordinación regional de Bibliotecas Públicas).

Así, es posible imaginar que emergen diversos hitos durante el proceso de implementación de esta Política que son reconocidos a nivel territorial.

Modelo de gestión y procesos de implementación de la política

Como se ha mencionado a lo largo de este documento, la Política definió compromisos por parte del entonces CNCA a través del Consejo Nacional del Libro y la Lectura, tales como la articulación intersectorial (con otros campos, sectores e instituciones públicas y privadas); la regionalización, procurando la coordinación intersectorial; la sostenibilidad, asegurando los recursos técnicos, financieros, administrativos, institucionales y humanos necesarios para la implementación, seguimiento y evaluación; la articulación público-privada; y la evaluación y seguimiento, a través de la elaboración de un instrumento de seguimiento y evaluación de las medidas, que se hiciera público en un plazo de seis meses.

La Política consideraba entre los objetivos del ámbito de Lectura la elaboración del Plan Nacional de la Lectura 2015-2020 —seguido por los planes regionales de lectura—, además de definir una serie de instancias que dan cuenta de la gobernanza y relación entre el Estado y la sociedad civil, que se describen a continuación:

- **Comité Interministerial:** instancia política de seguimiento anual o bianual, que hace efectiva la colaboración recíproca de los ministerios responsables y la adecuada articulación en la implementación y compromisos institucionales a corto, mediano y largo plazo. Su función era asegurar el cumplimiento de las medidas de responsabilidad pública y mandar a sus respectivas instituciones en la participación de las instancias técnicas de seguimiento.
- **Comisiones técnicas:** espacio permanente de participación ciudadana informativa y deliberativa. Lo componen ocho comisiones: Compras Públicas, Pueblos Originarios, Mediación, Bibliotecas, Creación, Patrimonio Bibliográfico, Internacionalización y Editoriales Universitarias. Tenían como objetivo revisar medidas, proponer y ejecutar acciones y programas para su cumplimiento. Cada comisión sesionaba de manera sistemática cada dos o tres meses en Santiago,

estaba constituida por representantes de la sociedad civil y del sector público, y tenía un coordinador de la sociedad civil.

- Mesas ciudadanas regionales: instancias coordinadas desde las Seremi de las Culturas en las que participaba la sociedad civil y que se vinculaban con los comités técnicos de los planes regionales de lectura. En ellas se establecían estrategias de común acuerdo en relación con las necesidades y características locales, ya que sus objetivos se establecen a partir de los énfasis de los planes regionales de lectura. Cada región establece su periodicidad.
- Plenario anual de convocatoria abierta a la ciudadanía: instancia ciudadana anual de convocatoria abierta donde se exponían los avances, logros y proyecciones de las acciones que daban cumplimiento a las 87 medidas de la PNLL. El Plenario era liderado por la ministra de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, junto a la Secretaria Ejecutiva del Consejo del Libro. En esta instancia participaban y asistían editores, profesores, escritores, gestores culturales, bibliotecarios, estudiantes, académicos, cuentacuentos, mediadores de lectura, ilustradores, entre otros actores del ecosistema del libro y la lectura.
- Mesas técnicas públicas: originalmente conformada por los representantes técnicos de las instituciones gubernamentales que forman parte de la Política, sus objetivos eran revisar las medidas que conciernen a cada una de ellas, definir las acciones para su cumplimiento y proveer información para su seguimiento. En 2016, esta instancia fue reemplazada por reuniones bilaterales entre las instituciones y la participación de representantes de dichos organismos en las Comisiones Técnicas de Trabajo.
- Instrumento de seguimiento: planilla en la que se registraban las acciones, responsabilidades y el estado de avance o de cumplimiento de las 87 medidas mediante el monitoreo permanente de acciones y programas. Era actualizada semestralmente por el Consejo del Libro, con información provista por las distintas instituciones públicas responsables.

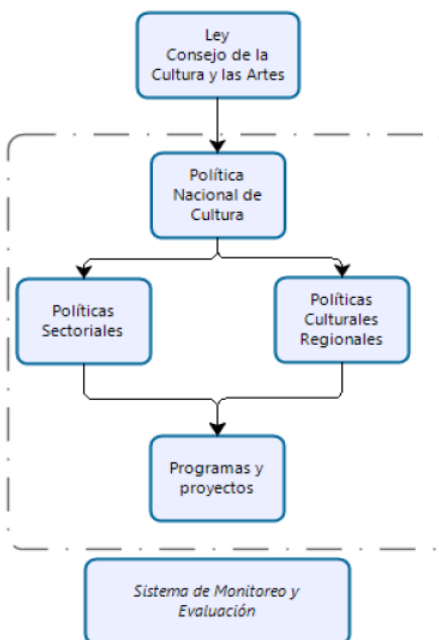
Tanto para la lectura y el libro, como para el resto de las políticas sectoriales, se estableció la existencia de:

- Una política nacional, que define los lineamientos y orientaciones del quehacer del Estado en el campo cultural válidos para el país en su conjunto.
- Políticas regionales, que se hacen cargo de las particularidades territoriales a lo largo del país.
- Políticas sectoriales (como la de la Lectura y el Libro), que establecen los objetivos y medidas para promover el desarrollo de cada uno de las áreas

artísticas o industrias creativas que forman parte del campo cultural.

De acuerdo con el Departamento de Estudios (2016), el proceso de elaboración de las Políticas Culturales Regionales del CNCA para el ciclo 2017 se vinculaba como se indica en la ilustración siguiente:

Ilustración 3: Proceso de elaboración de las Políticas Culturales Regionales del CNCA



Fuente: Departamento de Estudios CNCA (2016)

Este proceso puede ser conceptualizado de la siguiente forma, siguiendo la perspectiva de diferentes autores:

- **Política:** Nivel estratégico. Existen diversas definiciones, entre las que se considera la acción (o inacción) del Estado para solucionar ciertos problemas públicos o, más específicamente, “un comportamiento propositivo, intencional, planeado, no simplemente reactivo, casual. Se pone en movimiento con el objetivo de alcanzar ciertos objetivos a través de ciertos medios: una acción con sentido” (Aguilar, 2006. P24).
- **Plan:** Nivel de planificación macro, correspondiente a un conjunto de programas para declinar las orientaciones estratégicas.
- **Programa:** Nivel de planificación medio, correspondiente a un conjunto de proyectos articulados para lograr un objetivo. Operativizan la política pública, pudiendo ser comprendidos como una construcción técnica (que no niega el componente político) con mayor o menor capacidad de expresar la complejidad

del problema. Son los responsables de establecer las prioridades de la intervención, ya que permiten identificar y organizar los proyectos, definir el marco institucional y asignar los recursos (Fernández Arroyo y Schejtman, 2012).

- Proyecto: Nivel de planificación micro, correspondiente a la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos.

De las políticas culturales, la PNLL es la primera en construirse, comprendiendo el período 2015-2020. En cambio, tanto la Política Nacional de Cultura como el resto de las políticas sectoriales comprenden el período 2017-2022.

Comisiones técnicas

A partir de la Política, se configuran un total de 8 comisiones técnicas de trabajo con énfasis temáticos específicos, como se señala a continuación:

- Compras Públicas (incluye la subcomisión de Distribución, que originalmente fuera una mesa)
- Pueblos Originarios
- Creación
- Mediación
- Patrimonio Bibliográfico
- Bibliotecas
- Internacionalización
- Articulación y comunicación (que sesiona hasta inicios de 2018)
- Editoriales Universitarias (que surge a inicios de 2018)

La implementación de las comisiones presenta variaciones en las fechas de inicio, existiendo casos como Mediación, Bibliotecas y Compras Públicas que tuvieron su primer encuentro durante el año 2015, y otras que surgen con posterioridad, como Creación en octubre de 2016 y Editoriales Universitarias en enero de 2018. También existen diferencias en la cantidad de sesiones, que van entre los 8 y 25 encuentros. La mesa de Articulación y Comunicación (originalmente “comunicación”) sesiona por última vez en enero de 2018.

Respecto al modelo de gestión subyacente a las comisiones, cabe referir a un comentario realizado por uno de los actores institucionales. Al ser consultado por los hitos y momentos de implementación, destaca que el año 2016 se hizo una

planificación y diseño metodológico para guiar el funcionamiento de las mesas, que incorporó las diversas tareas —por medidas—, calendario, estrategia y subcomisiones. Este elemento también surge en el levantamiento de información, destacando el rol de la Secretaría Ejecutiva al acompañar el proceso y el trabajo de los equipos.

Desde los actores institucionales, una de las voces entrevistadas, que era parte del equipo de apoyo al trabajo de las mesas, destaca este punto señalando que el trabajo de las mismas era bastante heterogéneo en cuanto a liderazgo, motivación de los participantes, capacidad de “empujar los temas autónomamente”, haciendo referencia a este rol de acompañamiento por parte del equipo. Desde el grupo de discusión de la industria editorial, se hace referencia a la rotativa entre los participantes de las mesas y la existencia de actores de diversas instituciones que se “dividían entre las mesas técnicas para poder trabajar en todas”, elementos que podrían afectar este fenómeno de continuidad del trabajo.

Dentro del proceso de gestión, uno de los entrevistados destaca el espacio como uno de articulación del trabajo entre los representantes de la sociedad civil y las instituciones públicas, contando con una “estrategia” descrita por el liderazgo de la sociedad civil, la utilización de actas y acuerdos, la definición de estrategias que se adaptaban a las necesidades y escenarios con flexibilidad

El levantamiento cualitativo exhibe la existencia de las comisiones como uno de los puntos valiosos para la articulación entre los actores y mantener un ritmo de trabajo en torno a la Política, reforzando el ecosistema de la lectura y el libro en torno a los desafíos temáticos que cada una de las comisiones presentaba. Sin embargo, también se declara la intermitencia de algunos actores, la disponibilidad de tiempo y su nivel de involucramiento como un nudo crítico, a momentos, y como un espacio de mejora, en otros. El nivel de relevancia que se le da a este punto depende de la Comisión Técnica a la que pertenecen los entrevistados o participantes de los grupos de discusión.

Asimismo, se describen características propias de la evolución del trabajo a lo largo del proceso. Mientras en algunos grupos de discusión y entrevistas se habla de un “decaimiento” de la participación en el tiempo, otros(as) refieren explícitamente a una adaptación y flexibilidad del trabajo, que les permitió llegar a acuerdos y mejorar la interacción en las comisiones.

Este punto se releva en las secciones “Eficiencia del modelo de gestión y los procesos de trabajo asociados” y “Efectividad de la participación, eficacia de la PNLL, coordinación interinstitucional y coherencia entre medidas y acciones”.

La articulación interinstitucional

De las instancias declaradas dentro del modelo de gestión, el Comité Interministerial es uno de los lugares privilegiados de la articulación interinstitucional, en tanto instancia bianual que reunía representantes de diversos ministerios y/o servicios públicos.

Durante la cuarta sesión interministerial, realizada el 10 de enero de 2017, se declaran las funciones de cada una de las instituciones involucradas, señalando que sus roles “se desprenden de su misión institucional y del vínculo que cada una tiene con las medidas de esta Política. Pese a que una institución lidera un número limitado de medidas, su participación en la PNLL es más amplia debido a la articulación existente con otras instituciones para el cumplimiento de la gran mayoría de las medidas”.

- CNCA: Organismo articulador entre las instituciones públicas y la sociedad civil en el proceso de diseño, implementación y seguimiento de la política. Lideraba 40 medidas, considerando la coordinación de las 9 comisiones de trabajo, la mesa técnica pública y el Comité Interministerial.
- MINEDUC: Promover la democratización del acceso a la lectura y el libro en los diferentes espacios educativos del país, entendiendo a la lectura como una herramienta central para el logro de una educación de calidad, en el marco de la Reforma Educacional. Lideraba 11 medidas.
- DIBAM: Poner en valor a las bibliotecas públicas como espacios de promoción, rescate, conservación y difusión del patrimonio bibliográfico y de democratización del acceso a la lectura y el libro, tanto en formato físico como digital. Lideraba 17 medidas de la PNLL.
- ProChile: Promover la internacionalización de la industria nacional del libro, con miras a aumentar las exportaciones del sector. Lideraba 3 medidas.
- DIRAC: Difundir internacionalmente a autores chilenos y el patrimonio bibliográfico nacional. Además, promover la traducción de autores chilenos a otros idiomas. Lideraba 2 medidas.
- MDS: Incorporar la lectura y el libro a programas de desarrollo social, con el fin de integrar a grupos vulnerables. Su trabajo en la PNLL se materializaba a través de sus acciones en el Plan Nacional de la Lectura. Lideraba 3 medidas de la PNLL. Incluye concurso “Confieso que he vivido”, de SENAMA, replicado a nivel regional.
- CORFO: Fortalecer la cadena productiva de la industria nacional del libro, impulsando mejoras en el capital humano, promoviendo el emprendimiento y la

inversión en proyectos del sector a lo largo de todo el país. Lideraba 6 medidas.

- Ministerio Secretaría General de la Presidencia: Dar seguimiento y relevar la Política Nacional de la Lectura y el Libro como medida cumplida del programa de gobierno de la Presidenta Bachelet. También, cumplía un rol de apoyo técnico para la construcción del anteproyecto de la nueva Ley del Libro y su posterior seguimiento hasta su constitución en Ley (a largo plazo). Lideraba 7 medidas.
- Ministerio de Hacienda: Mejorar el acceso a la información sobre la Reforma Tributaria en el sector del libro. Lideraba 1 medida.
- Ministerio Secretaria General de Gobierno (Segegob): Relevar comunicacionalmente la Política Nacional de la Lectura y el Libro y sus acciones. Acción transversal.
- Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género: Contribuir a la incorporación de la mirada de género en la implementación de las diferentes medidas de la Política y fomentar la participación e incidencia de las mujeres en las diferentes mesas de trabajo.

La revisión de las actas del Comité Interministerial deja de manifiesto la existencia de tres pilares de la instancia, que son subrayados en más de una ocasión por el Ministro Ottone y son mantenidos posteriormente por la Ministra Valdés:

- El carácter sistémico de la política, anclado en el ecosistema del libro y la lectura;
- La relevancia de la instancia como mecanismo de seguimiento de las medidas. También se destaca en diversas ocasiones la existencia de un instrumento de seguimiento;
- La configuración del espacio como una instancia de reporte de avance de las medidas de cada institución, más que como un momento de articulación o definición de compromisos conjuntos entre las instituciones. Esto se observa tanto en las actas, como en la entrevista un actor de otras instituciones, quien destacaba estas sesiones como "espacios ordenados" para los que se elaboraban y enviaban minutas correctas, pero en las que "no se concretaban muchas iniciativas más allá del cumplimiento de los hitos administrativos".

Este último punto también se observa en las actas. En efecto, la ejecución de las diversas medidas solía depender de un único organismo (salvo algunos hitos donde se explicita el trabajo conjunto, particularmente en el año 2017), que las reportaba al Comité. Entre las iniciativas de trabajo interinstitucional, destacan por ejemplo las vinculadas a Internacionalización, que implicaban una estrategia articulada entre PROCHILE, DIRAC

y CNCA y que surgen desde las primeras sesiones y se mantienen en el tiempo. Otras referencias hacen alusión a la necesidad de fortalecer la alianza con los municipios y una estrategia conjunta para el fomento de la industria del libro, que reaparece en la última sesión a raíz de instancias de articulación entre la Asociación Chilena de Municipalidades (AChM) y bibliotecas públicas y escolares (MINEDUC, SNBP), para visibilizar el trabajo comunitario y las buenas prácticas (octavo comité). Desde la línea de compras públicas, una de las sesiones hace referencia a una incorporación del MINEDUC, y también se menciona la interinstitucionalidad como un desafío o brecha que permitió pasar de un problema a una oportunidad, en el caso de las dificultades que se tenían para comprar libros por parte del estado y permitir que la industria editorial creciera.

Por otra parte, se plantea que los organismos estatales presentes tenían “una tarea fundamental: promover y asegurar la cultura de la corresponsabilidad en la Política de la Lectura y el Libro, con el firme propósito de permear el compromiso mutuo establecido con la ciudadanía, con miras a transformar una política pública en política de Estado” (Paula Larraín, quinta sesión del Comité Interministerial).

La última sesión del comité, los diversos representantes ministeriales destacan la importancia de la instancia interinstitucional para articular avances y dar seguimiento a las medidas, “relevar cruces y el trabajo colaborativo entre instituciones”.

Junto con el Comité, las Comisiones Técnicas de trabajo y las Mesas Ciudadanas Regionales formaban parte del pilar interinstitucional, siendo estas últimas “comisiones o mesas de trabajo que replican el trabajo interinstitucional y participativo del nivel central, por medio de representantes regionales de las contrapartes técnicas, para cuya designación se oficia a los ministerios o servicios” (Paula Larraín, octavo Comité Interministerial).

El rol interinstitucional e intersectorial de las Comisiones aparece de manera amplia en el levantamiento de información. Según los actores, tenerlo como criterio en la Política se transforma en un “buen fundamento para exigir coordinaciones”, en cuanto las instancias presenciales reunían a las diversas instituciones del ecosistema, siendo posible configurar las instancias como momentos para rendir cuentas y generar acuerdos conjuntos, y se considera como un pilar y un aporte de este proceso. Uno de los entrevistados también lo destaca a nivel territorial, destacando el nuevo SNPC y su llegada ante las Seremis.

Sin embargo, en la práctica observaban dificultades para llevar adelante dicha coordinación, ya sea por falta de voluntad política, problemas de presupuesto o de tiempo y disponibilidad por parte de las instituciones y sus representantes en las comisiones técnicas para cumplir los compromisos que adquirirían en dichos encuentros. Para uno de los entrevistados, el compromiso de las instituciones fue notorio al inicio, pero se requeriría de otros apoyos para mantenerla en el tiempo, o en otros casos “después de mucho empezaron a aparecer” (actor de la sociedad civil).

Durante las entrevistas, también se menciona la disgregación de los actores y la ausencia de carteras o actores con los que se podrían hacer alianzas interesantes, más allá de la Política. Este punto también se menciona respecto a la participación en las comisiones técnicas, como un obstaculizador o nudo crítico, siendo MINEDUC mencionado en reiteradas ocasiones tanto en la fase de entrevistas como en los grupos de discusión, por su ausencia en comisiones como la de Compras Públicas; mientras se destaca a PROCHILE por su participación en internacionalización, lo que un entrevistado atribuye a que la institución “ya venía trabajando en mesas”. En tanto, se destaca de forma transversal el rol y liderazgo de la Secretaría como articulador, así como la motivación permanente de la sociedad civil.

Tanto en las actas del Comité interministerial, como en las instancias de levantamiento de información, los actores declaran la necesidad de incorporar a nuevas instituciones a las instancias interinstitucionales, lo que cabría ser revisado y considerado – de ser pertinente–, para el siguiente proceso de Política. Entre ellos, surgen los ministerios de Hacienda, Deportes, Ciencia y Tecnología y Vivienda, la Dirección de Presupuestos (DIPRES), el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

Se destaca que la PNLL generó espacios de diálogo interinstitucional y cierta articulación que antes era más difusa, permitiendo la identificación de duplicidades en ciertas actividades, así como disminuir distancias y desarrollar espacios de buena voluntad entre instituciones, en general, departamentalizadas. La realización de reuniones periódicas, con actores comprometidos y seguimiento de actas y compromisos, es algo que se destaca para la continuidad de este ejercicio. Sin embargo, se señala que las iniciativas de la Política quedaban delegadas, principalmente, a presupuestos sectoriales muy influidos por las prioridades de cada institución pública. En ese sentido, resulta complejo el financiamiento de iniciativas interinstitucionales, que terminaban siendo muy dependientes de la buena voluntad de los actores, y que tienden a quedarse muchas veces en el papel por la falta de recursos.

Un actor, además de valorar el trabajo interinstitucional, especificó que ha sido “sostenido por los técnicos”. Asimismo, destaca como: relaciones personales, voluntad política y de los equipos, utilizar estrategias medibles, competencias instaladas, confianzas institucionales y disponibilidad de recursos permanentes para su trabajo. Otro actor enfatiza que el trabajo colaborativo interinstitucional “es muy enriquecedor, permite articular la oferta y, en este sentido, es más eficiente y satisfactorio para las partes”. Sin embargo, también señala que requiere de compromisos, disponibilidad de tiempo y recursos, lo que sería más difícil de lograr en el nivel regional.

Finalmente, uno de los actores declara que el compromiso interinstitucional ya existe y está consolidado, lo que daría pie a una continuidad de su trabajo. Otro también destaca el rol de la interinstitucionalidad como sustento para superar los cambios de administración, de institución y de liderazgo a lo largo del proceso.

En la quinta sesión del Comité interministerial, la Secretaria Ejecutiva del Libro y la Lectura señalaba como logros de la incorporación de mecanismos de trabajo mancomunado entre la institucionalidad y la sociedad civil, de manera participativa:

1. Una mayor inclusión, al considerar intereses y necesidades de quienes conforman el ecosistema,
2. Mayor eficiencia, al considerar la totalidad de los recursos disponibles, y
3. Procesos democráticos más transparentes.

La participación de la sociedad civil en el proceso de implementación

La sociedad civil se involucró en la implementación a través del trabajo de las comisiones técnicas y las mesas ciudadanas a nivel regional. Este punto fue tocado de forma transversal en todos los grupos de discusión y entrevistas realizadas a lo largo del proceso de levantamiento de información. A través de estas actividades, la participación fue ampliamente valorada, destacándola como un punto positivo en todos los casos, en elementos tales como la colaboración e intersectorialidad, además de destacarla como un rol articulador en el trabajo con el sector. Asimismo, se destaca la diversidad que incorporó su participación en las diferentes instancias de trabajo.

Dentro de la diversidad, surge la participación de los pueblos originarios como un tema relevante y un avance, pero que se contrasta fuertemente con la tardanza que ha significado involucrarlos en procesos de política pública y el acervo cultural que se podría haber perdido. Así, si bien se destaca como un avance fundamental contar con estos espacios, este avance habría aparecido de forma tardía al ponerlo desde una perspectiva histórica y el nivel de urgencia de sus demandas y necesidades, tales como el resguardo de su lengua originaria.

La sociedad civil es observada como el actor con “la voluntad necesaria para generar cambios”, pese a los nudos críticos que identifican a lo largo del proceso (burocracia, inasistencia de actores institucionales, entre otros obstaculizadores previamente identificados). A nivel regional, sin embargo, se plantea que habría diferencias en el nivel de participación ciudadana, siendo más amplia o más limitada según el caso.

En casos específicos, como el grupo de discusión de bibliotecas públicas y valoración patrimonial, se hace referencia a que el proceso no debería ser tan abierto, en cuanto a la necesidad de herramientas técnicas y precisión conceptual más específica para una buena implementación de la política. Este obstaculizador habría sido subsanado a lo largo de la implementación “llegando a acuerdos sobre estas definiciones y adaptando las rutas trazadas en virtud de la factibilidad de implementación”.

Por otra parte, también se mezclan los términos con que se refieren los entrevistados y participantes de grupos de discusión a la sociedad civil organizada. En muchos casos, se hace referencia a ellos como actores privados. Asimismo, en casos específicos en que se habla de ellos como “privados”, se les trata con cierta precaución, señalando que responderían a “intereses particulares de participantes irregulares”. Este

fenómeno se vincula principalmente a actores editoriales, que entre sus roles dentro del ecosistema de la lectura y el libro abarca también una dimensión económica.

Los cambios institucionales y las estrategias de articulación

Tal como se describe entre los hitos, la Política atravesó una serie de cambios a nivel institucional a lo largo de su diseño e implementación. Esto, como se señaló anteriormente, fue un punto que surgió de forma espontánea por los propios entrevistados en la fase de levantamiento, reconociéndolo como un punto de inflexión o un hito que influyó en el proceso, y, en algunos casos, habría influido sobre la continuidad y la participación en la implementación de la Política.

No obstante estas percepciones, la revisión de actas de trabajo y del avance de la Política permiten identificar la existencia de ciertas estrategias de articulación a lo largo de todo el proceso, que dieron una base de sostenibilidad a la Política como una iniciativa estatal y denotarían una intencionalidad institucional por la continuidad del proceso. En específico, se identifican como elementos centrales de dicha estrategia y sus resultados la participación de funcionarios(as) públicos(as) a lo largo de todo el proceso, desde un rol más bien técnico e inclusive “anónimo”, como se destaca en el levantamiento; la participación de la sociedad civil organizada, identificados como “defensores” de la política tanto por sí mismos como por actores institucionales la existencia de comisiones técnicas de trabajo y del Comité Interinstitucional, donde también hubo integrantes permanentes a lo largo del proceso.

Por ejemplo, respecto del término de gobierno, en el sexto comité se recalca como una de las funciones asegurar la entrega de la información al CNCA para completar el instrumento de seguimiento y evaluación, por parte de cada institución, el cumplimiento de las medidas y la continuidad de participación de equipos técnicos en comisiones de trabajo de la Política y otras instancias de seguimiento y coordinación interinstitucional.

Recursos disponibles

Uno de los nudos críticos identificados a lo largo del levantamiento tiene relación con los recursos disponibles, que se puntualizan en tres niveles:

- Disponibilidad de tiempo de los participantes institucionales como de la sociedad civil:** Si bien se valoran transversalmente las instancias participativas, se hace referencia a la necesidad de “dedicarle tiempo” o a su extensa duración, en otros casos. Esta visión sobre los recursos temporales se enfatiza para el caso de funcionarios/as públicos/as, sobre quienes la sociedad civil explicita que, en ocasiones, no mostraban los avances comprometidos en las comisiones de trabajo. Quienes ahondan más en este punto lo convierten rápidamente en una oportunidad de mejora, relacionada con la el salvaguardo

de las horas funcionarias y el establecimiento de instrumentos de trabajo que apoyen la gestión del tiempo.

- Participantes:** Vinculado al punto anterior, en ocasiones se señala la necesidad de diversificar o aumentar la cantidad de personas que participaban de las instancias, ya sea para no repetir la participación en más de una instancia o aumentar la disponibilidad para la ejecución de los compromisos.
- Presupuesto:** En diversas ocasiones, se hace referencia a que la Política no contaba con un presupuesto de respaldo o un aumento del presupuesto de las instituciones involucradas, planteado como un requisito fundamental para distintos actores, que señalan que “se hacía lo que se podía” con los recursos disponibles. Este obstaculizador apareció de forma más transversal en el caso de actores vinculados a los territorios y no siempre fue posible distinguir si hacían referencia a la Política, las políticas regionales o los planes de lectura (cabe señalar que el Plan Nacional cuenta con recursos propios, alcanzando los 998 millones de pesos en el año 2017 desde la Secretaría del Libro³⁶).

Para los tres casos, se da a entender que se requiere una revisión de la disponibilidad de recursos para el siguiente ejercicio de la Política, de modo de asegurar el cumplimiento de las acciones e iniciativas que se proponían o acordaban en las diversas instancias de trabajo.

Asimismo, las brechas en términos de los recursos influyeron para los actores en la posibilidad de hacer aplicaciones o lograr avances “más concretos” y no “quedarse en los diálogos”.

Liderazgo y apropiación de la PNLL por parte de los equipos

Si bien no se trata de un hallazgo transversal del levantamiento, existen actores institucionales y de la sociedad civil que destacan la aparición de liderazgos positivos a lo largo de la implementación del trabajo, señalando también que son parte de las condiciones requeridas para asegurar el avance de la Política.

En específico, este punto se destaca respecto al trabajo desarrollado desde la Secretaría Ejecutiva, pero también en el surgimiento de liderazgos naturales al interior de las comisiones técnicas y mesas de trabajo. En estas últimas, dicho liderazgo solía surgir desde actores de la sociedad civil y, en palabras de uno de los entrevistados, permitió generar confianza y, para otros, validación. El mismo actor también destaca que “la responsabilidad compartida de la implementación” permitía que los cambios tuvieran un carácter más estructural (aunque pudieran resultar más lentos). Como se

.....
 36 Evaluación Focalizada de Ámbito (EFA) del Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Informe Final. 2018.

mencionó con anterioridad, el liderazgo también se reconoce en los mandos medios y los técnicos que sostenían el trabajo de las comisiones.

Respecto de la apropiación de la PNLL, si bien no se menciona de forma explícita, se observa como un elemento subyacente a la totalidad de los actores el “sentirse parte” del proceso de implementación, o bien, una demanda por dicha participación en los casos específicos en que se sintieron más ajenos. Como actores participantes del proceso, los entrevistados y participantes de los grupos de discusión hablan desde un sentido de pertenencia, siempre vinculado a su posición dentro del ecosistema, y un sentido de propósito detrás de la Política.

Este punto surge con fuerza en momentos específicos del levantamiento, como la instancia en que se les pregunta por los resultados de la Política y por su “sueño” para un futuro ejercicio. Por ejemplo, se declara que los objetivos de la Política debiesen “ser incluidos en otros servicios” y orientarse como una política de Estado, “con fines de desarrollo humano”; incluir a los lectores dentro del proceso; acercar el texto a la ciudadanía, una mayor valoración y respeto de la diversidad; la revalorización de los Pueblos Indígenas, entre otros.

La articulación con las distintas regiones

La regionalización destaca como uno de los criterios particularmente relevados por la Política en su diseño original. Esta priorización decantó, en términos de la implementación, en la generación de mesas ciudadanas a nivel regional, así como en los instrumentos que derivan de la política, como los planes regionales de lectura. Por otra parte, como parte del ejercicio ministerial de elaboración de políticas, a las políticas sectoriales como la de lectura se suman las políticas regionales.

En términos numéricos, al 2020 se había terminado un plan regional, se habían publicado 13 planes regionales y otros 2 fueron construidos durante el año. Por otra parte, durante 2020 se realizaron un total de 203 encuentros con autores en el marco de “Diálogos en movimiento”, que se realizaron de manera virtual desde abril en adelante. En términos de priorización a nivel intersectorial, en el cuarto Comité Interministerial se habla explícitamente de fortalecer la participación regional, respondiendo al diseño que consideraba dicho trabajo.

Durante la fase de levantamiento, la regionalización y el desarrollo territorial surgen de forma constante, con énfasis dispares entre los actores. Para algunos, esto ha significado un avance en cuanto la Política ha implicado la elaboración de planes adaptados a las necesidades de cada región, se ha considerado la participación de instancias a nivel territorial y se reconoce “una dimensión territorial de la política”, así como la importancia de las regiones como el lugar o los espacios donde la política se implementa.

Sin embargo, para otros actores —particularmente para aquellos que trabajan desde niveles territoriales, como las bibliotecas públicas—, a las primeras instancias regionales habría “llegado algo armado previamente” (desde el nivel central), más que construido desde el nivel más local, y que la participación desde las regiones habría sido, por tanto, menos activa. Del mismo modo, se declara que tanto la Política como el Plan Nacional no necesariamente reflejarían lo que ocurre a nivel regional. La ausencia en la fase de diseño afectaría, a juicio de los participantes del grupo de discusión de mediación, en la factibilidad de la implementación. En ocasiones, también se hace referencia a la necesidad de asignación presupuestaria a nivel de los territorios.

Por otra parte, si bien la bajada de los planes a regionales resulta valiosa y es parte de las demandas de los actores a nivel regional, implicaría una exigencia adicional a los coordinadores, en opinión de uno de los entrevistados.

Eficiencia del modelo de gestión y los procesos de trabajo asociados

Desde la perspectiva de evaluación de políticas, la eficiencia mira los inputs o insumos, en relación con la cadena de resultados (productos, resultados e impactos del ciclo) (OECD/DAC, 2019). Esto podría considerar también la eficiencia operacional, en cuanto los procesos de implementación y los elementos relacionados con la gestión, que inciden sobre cómo ocurre la transformación de insumos a productos, resultados y su impacto.

Entre los elementos que deben ser revisados a la hora de abordar los procesos de trabajo, se consideran tanto las actividades desarrolladas, como la relación entre las mesas y los responsables de llevarlas a cabo. Un proceso de trabajo está constituido por una concatenación de actividades y tareas ejecutadas por distintos responsables que interactúan entre sí, tanto a través de acciones como decisiones sujetas a diferentes variables, flujos de información y eventos. Por ejemplo, un proceso de trabajo dentro de la Política Nacional de la Lectura y el Libro podría ser la convocatoria de una comisión técnica, cuyos insumos son la Política Nacional, y sus productos serían una serie de propuestas en torno a uno de los principios de la misma, lo que a su vez interactúa con otras comisiones técnicas, con uno o varios planes regionales, entre otros procesos.

Un proceso puede resultar eficiente desde diversos puntos de vista. Por ejemplo, si este no contiene actividades duplicadas o superpuestas entre sí, si se ejecuta dentro de ciertos parámetros de tiempo (sin convertir ciertas actividades en un cuello de botella para otras), si el ordenamiento entre las actividades resulta coherente con la relación entre insumos y productos requeridos y generados por cada una de ellas, entre otras variables.

En el caso de esta Política, ningún actor hizo referencia a la eficiencia del proceso, como criterio de valoración en sí mismo. Por el contrario, las principales actividades desarrolladas son destacadas por su capacidad de incidir en la formación de un ecosistema que se percibe como tal, o una red de trabajo más integrada, diversa e intersectorial que el que existía previo al ejercicio de diseño e implementación. Desde este punto de vista, considerando que la articulación intersectorial, la regionalización y la articulación público-privada eran criterios de la Política, se percibe una mirada positiva respecto a la eficiencia.

Sin embargo, existen especificaciones que dan cuenta de espacios de mejora relevantes en términos de la eficiencia. El primero de ellos tiene que ver con el uso de recursos, en cuanto a que estos habrían sido insuficientes para desarrollar la Política en todo su potencial, en cuanto al tiempo de dedicación requerido por parte de los actores involucrados y los recursos monetarios para implementar cambios más allá de la generación de diálogos.

En algunos casos, la duración de las reuniones, el esfuerzo que requería consensuar la visión de diversos actores y la “dificultad para concretar” son planteados como algunos costos del proceso por algunos actores, no obstante, se destaca el valor de que “estén todos sentados a la mesa”, pese a dichos costos sobre el proceso. En efecto, se plantea que el uso del tiempo puede ser un espacio de mejora, para facilitar el involucramiento de los actores.

También se plantea un espacio de mejora al modelo de gestión participativo, con énfasis en las mesas de trabajo, perfeccionando los procesos de comunicación, incorporando sistemas de reporte; revisar la forma en que se toman acuerdos y asegurar que todas las voces sean escuchadas, y considerar mecanismos para la rotación de liderazgos al interior de las mesas.

Respecto de la gobernanza, existen diferentes visiones que podrían contraponerse. Por ejemplo, para un entrevistado un logro de la gestión de esta política es la gobernanza y la existencia de roles bien definidos. Para otros, el modelo aportaría legitimidad al trabajo, desde la participación, el trabajo interinstitucional y la bajada a los territorios. Asimismo, la “planificación y modelización de la estrategia de trabajo hecha en 2016 aportó estructura” de cara a la implementación.

No obstante, para otro actor este habría sido “un modelo complejo que requiere múltiples esfuerzos y articulaciones”, demandando de un equipo más grande de personas “con la labor de animarlo (sobre todo en regiones)”, para hacer más eficiente el trabajo.

También en cuanto a la gobernanza, se contrapone la valoración de los actores sobre el trabajo del Ministerio, con la existencia de estructuras rígidas a nivel institucional, que dificultarían la fluidez en el trabajo de la Política y que requerirían ser repensadas.

En más de una ocasión, no obstante, los mismos entrevistados(as) señalan que este tipo de dificultades podrían exceder inclusive las capacidades del propio MINCAP y ser, en cambio, características de la estructura burocrática del Estado en sus diferentes niveles, más allá de la Política sectorial en sí misma. En cambio, la Secretaría Ejecutiva es relevada como una pieza clave en reiteradas ocasiones, destacándolo desde el modelo de gobernanza como el articulador e impulsor de las diversas instancias.

Por otra parte, se identifica una cierta dicotomía en cuanto al diseño, ya que la ley establece que el presidente del CNCA es quien está encargado de formular la Política, pero debería ser el órgano colegiado con los insumos de mesas técnicas. A juicio de uno de los entrevistados, dada la rápida rotación de los consejeros, las comisiones técnicas parecieran tener una mayor vinculación para cumplir con dicha función. Este punto será profundizado junto con el análisis de la gobernanza de la Política.

Un actor institucional declaraba que pocas mesas avanzaban de forma autónoma, por lo que resultaba clave la animación constante por parte del equipo. También señalaba como clave la motivación, el trabajo en subcomisiones que aportó eficiencia y focalización al trabajo, la definición de objetivos por reunión y, en términos generales, la planificación. Otro actor, al respecto, destaca que en las mesas se trabajó con una estrategia descrita por: 1. Liderazgo de la sociedad civil, 2. Siguiendo el set de medidas preestablecidas en la PNLL; 3. Utilizando actas y acuerdos, y 4. Siguiendo estrategias que se adaptaran a las necesidades y escenarios con flexibilidad.

Efectividad de la participación, eficacia de la PNLL, coordinación interinstitucional y coherencia entre medidas y acciones

Como se señala previamente, dentro de la gestión de la Política, la participación es un elemento valorado de manera transversal entre los actores entrevistados, destacado en varios casos como el mayor logro de la política tanto en la diversidad de actores, como en el tipo de instancias existentes (mesas y comisiones técnicas). La participación es valorada en sí misma, por su inclusividad, pero también en sus repercusiones sobre la gestión, en tanto “todos tienen algo que aportar para resolver los problemas”, aun cuando puede ser mejorada en cuanto a los canales de comunicación, reportes, instrumentos, entre otros puntos. Para ilustrar este punto, se destaca lo señalado por un actor institucional de MINCAP:

“(…) tal vez suena un poco grandilocuente, pero es una política vanguardista en cuanto a la necesidad de participación ciudadana. Me parece a mí que eso es una directriz, un principio que, efectivamente, se hizo carne y soy testigo de que así fue, y también, por lo que he podido informarme, ese espíritu de participación se mantuvo durante la ejecución con una serie de instancias que pudieron servir de, no solo de informante, sino que de contrapesos que van a legitimando la ejecución de esta Política. Eso a

mí me parece ya un tremendo logro, pero aún más, creo que la clave del “éxito” de la Política del Libro, me atrevería a usar esa palabra, o en su importancia, tiene que ver precisamente con el liderazgo sectorial, el ánimo de implementación, su anclaje orgánico y la planificación, que es un poco de todos los temas que estamos hablando”

Inclusive, un actor del ámbito de las bibliotecas va más allá, señalando que el camino participativo es el foco y forma de trabajo que se debe seguir, para avanzar en una gestión pertinente y sostenible. “La riqueza está en el otro y juntos es que podemos construir”, especificando que en esta estrategia participativa hay mayor eficiencia y espacio para el desarrollo de innovaciones y nuevas y distintas formas de abordar problemáticas, con mayor legitimidad.

Sin embargo, la efectividad está entrelazada con el nivel de participación de los actores a lo largo de todo el proceso y la capacidad de las instancias participativas de generar una continuidad, más allá de los cambios que puedan presentarse en los representantes de los diferentes sectores. De este modo, se subentiende que la participación deja de ser efectiva cuando existen actores, particularmente institucionales, que no son constantes a lo largo del trabajo o no cumplen sus compromisos. Esta condición para la participación resulta crucial respecto de la mirada de Estado y se vincula en diversas ocasiones con la eficacia de la PNLL: la baja o intermitente participación de actores institucionales afectaría el cumplimiento de medidas y acciones.

Profundizando sobre la eficacia de la PNLL, existen percepciones diversas entre los actores. En efecto, existen bemoles respecto a los diversos criterios, principios y ámbitos de la política. Por ejemplo, mientras la intersectorialidad, la participación y diversidad cultural, o la internacionalización, surgen como puntos con avances importantes asociados al fortalecimiento de la noción como ecosistema (pese a la existencia de puntos pendientes, particularmente en el trabajo intersectorial), otros presentarían retrasos o elementos pendientes, que no lograron ser abordados en este ejercicio de Política.

Entre estos, el fomento lector surge en diversas ocasiones y se le vincula, en casos más específicos, a que el ecosistema no considera en la práctica al lector como su centro, y que no existirían actores-ciudadanos en las instancias participativas. El punto también se releva al hablar de las ausencias del MINEDUC, y la necesidad significativa de elaborar soluciones innovadoras para avanzar en materia de fomento y atracción a la lectura. Destacan las distintas iniciativas implementadas a nivel territorial, por medio de las acciones de los planes regionales de lectura (ej. Territorios Lectores en el caso de la región de Los Ríos) enfatizando en la necesidad de fortalecerlas.

En marco jurídico e institucional, se habla derechamente de un objetivo no cumplido, en cuanto a que no ha habido cambios en la Ley del Libro y la eliminación del IVA, consignas fundamentales para buena parte de los actores, que lo plantean como demandas históricas del Sector, para las que había expectativas altas en este ejercicio.

En relación con la gobernanza y el modelo de gestión, surge la vinculación entre los diversos instrumentos y sus procesos, tales como la Política, el Plan de lectura, las políticas regionales y los planes regionales, como uno de los elementos que requieren mayor análisis. Para los actores institucionales, la Política viene a ser parte de la planificación estratégica, que da cuenta de cursos de acción que se reflejan en medidas, pero que éstas deben ser medibles a nivel del plan en el que éstas se operacionalizan. Esto introduce la necesidad de “distinguir niveles” entre las medidas, desde las que constituyen objetivos a largo plazo, a aquellas que tienen un carácter más operativo, lo que permitiría “una mejor comprensión, implementación y seguimiento de medidas”, así como una conexión más clara con el quehacer de las diversas instituciones vinculadas:

“(…) Eso pasa por acuerdos que sobreexceden el poder que puede tener el ministerio con las prioridades que también tienen. Entonces como que hay ciertas medidas que parecen grandiosas y fantásticas, pero que, en su implementación, al no tener una orgánica dentro de los ministerios que se pueda abocar al cumplimiento de esas medidas, algunas se terminan diluyendo. También por la naturaleza en cómo están escritas las medidas, que no obligan ni mandata nada en lo concreto con plazo, es fácil que se diluya, porque también uno puede dar estado de avance a algunas que sí avanzan, y eso es lo que en el fondo todos dábamos cuenta todos los semestres cuando se citaba a los ministros a la reunión interministerial que convoca el ministro o la ministra de las Culturas, o va la ministra o manda a sus asesores o subsecretarios o a sus jefes de división” (Actor clave, otras instituciones distintas a MINCAP).

En esta misma línea, hacen referencia a que “la estructura de planificar los programas anualmente (...) y la cantidad de objetivos de la Política, no permiten hacer una medición de arriba hacia abajo. De las políticas sectoriales, la del libro es la que tiene más presente los criterios de planificación, pero tiene el riesgo de ser la ‘más isla’”. El mismo entrevistado señala que, a diferencia de legislación anterior, la ley sigue hablando de “estrategias nacionales y regionales, mientras las políticas son sectoriales. Esto es un desafío para el mapa de políticas de la institucionalidad cultural”, incluyendo una nueva generación de políticas sectoriales que tienen como servicio vinculado la ex DIBAM. Al respecto, plantea “Quizás reducir número de objetivos, (definir) cuándo son nacionales, regionales, sectoriales, y cómo esos objetivos deben estar en el diseño de los componentes programáticos que deben ir a Desarrollo Social y a la DIPRES a la hora de destinar recursos para ejecutar programas presupuestarios”.

De esta forma, al mirar la Subsecretaría en su conjunto, se refuerza la idea de requerir una mayor vinculación con las políticas regionales e indicadores que van a medir, además de identificar una dificultad respecto de los equipos ejecutores de los planes y políticas en cada nivel. Respecto a metodologías de evaluación, se plantea la necesidad de homologarlas entre los distintos sectores (en aquellos aspectos que resulten equiparables) y vincular el “mapa de políticas que conviven en la institucionalidad”. De

todos modos, se destaca el caso de la lectura y el libro en su “liderazgo en el quehacer del sector” y uno de los actores institucionales destaca que desde el año 2018 se implementa una estrategia articulada entre la PNLL y el Plan de Lectura, “sumando más manos al trabajo”.

Los principios de la política durante su implementación: ¿de qué forma han sido incorporados en la implementación de la política?

A lo largo de la implementación, la creación de comisiones técnicas temáticas se transforma en una de las formas privilegiadas para la aplicación de los principios de la política. Considerando el modelo de gestión subyacente a la política, esta perspectiva resulta adecuada e inclusive óptima, en cuanto permitió mantener un diálogo constante en torno a ciertos pilares, contando para ello con los actores institucionales y de la sociedad civil que deberían vincularse de forma más permanente a las temáticas desarrolladas.

Tal es el caso de la participación, en cuanto se concreta con la incorporación de los actores del ecosistema desde el diseño hasta la implementación y seguimiento, la diversidad cultural y, hasta cierto punto, la territorialidad, pese a que esta última presentaría algunas tensiones entre las fases de diseño e implementación, debido a la integración tardía de la mirada desde los territorios, a juicio de los actores.

Existen dos casos icónicos en cuanto a la aplicación de los principios en la implementación: por una parte, el fomento de la creatividad, en cuanto a la existencia de una mesa específica para Creación. Si bien esto se transforma en un espacio privilegiado para el sector de los escritores, como actores más cercanos al fomento de la creatividad, no necesariamente considera una mirada de mediano a largo plazo, en cuanto a cómo se fomenta la creatividad a lo largo de las diversas generaciones, donde necesariamente se requeriría de un vínculo con otros actores y perspectivas, vinculadas a niñez y adolescencia, desde la educación, medios de comunicación, entre otros.

El otro caso vendría a ser el de la comisión de pueblos originarios, en su contribución a la interculturalidad. Sin embargo, desde el punto de vista de la diversidad de necesidades de esta mesa, y desde otras perspectivas de interculturalidad, genera la dificultad de aislar dichas demandas y requerimientos en lugar de relevarlas en los distintos momentos y temáticas. Por ejemplo, una verdadera interculturalidad debe cuestionar los mecanismos de compras públicas e internacionalización, las formas de acceder a la creación, entre otras.

Desde el punto de vista del discurso de los actores interinstitucionales, en el comité intersectorial se observan atisbos de apropiación de los principios de la política, pero estos son más evidentes cuando se habla de deseos o cursos de acción, no

necesariamente en las medidas que se declaran como parte del seguimiento o en el levantamiento de iniciativas conjuntas que los aborden.

Finalmente, principios como la equidad y la inclusión social se observan, sobre todo, en los resultados pendientes, los anhelos y los desafíos de este ejercicio de política. En particular, se habla de equidad e inclusión social cuando se habla de las y los lectores o potenciales lectores, al cuestionar cómo llegar mejor a fomentar la lectura y el pensamiento crítico en todos los niveles de la sociedad, sin importar condiciones económicas o territoriales.

Otros nudos críticos y espacios de mejora

Más allá de los nudos críticos y espacios de mejora declarados explícitamente en las secciones anteriores, existen otros elementos emergentes que no necesariamente son parte de las categorías de análisis previamente declaradas para este ejercicio, que surgieron a lo largo de las entrevistas y grupos de discusión.

En primer lugar, el denominado estallido social de octubre 2019, junto con interpelar las brechas sociales existentes en el país, mostró una desigualdad respecto a la distribución de los capitales escolares. A su vez, mostró la precariedad del sector cultural. A este movimiento de contestación le siguió un escenario —a escala planetaria— de pandemia, lo cual reconfigura la propia relación de los lectores con el libro y la lectura de formas que ameritan un estudio y evaluación en sí mismas (por ejemplo, dadas las restricciones de movilidad las bibliotecas dejan de ser un espacio físico para el fomento lector, contracciones económicas en los hogares que podrían haber modificado sus comportamientos de compra de libros, entre otros fenómenos). Así, distintos actores enfatizan en la necesidad de “Escuchar lo que está diciendo la calle. Qué política cultural quieren ellos”, y hacer ejercicios de política pública que no sean teóricos o disociados de la realidad chilena.

En segundo lugar, surge la idea de precariedad de la administración pública respecto a la continuidad de la función y su impacto en la implementación de política pública, más allá del ámbito cultural en específico. Un entrevistado lo describe de la manera siguiente (entrevista con actor clave de otra institución, distinta al MINCAP):

“(…) yo creo que es necesario en cualquier proceso de construcción de una política el vincular no solamente a las autoridades de turno, sino que a los funcionarios que llevan a cabo los programas y que conocen el tejemaneje, que llevan al aparato público y que, en el fondo, más allá de que cambie la autoridad, se van a quedar, porque...Claro, a mí me tocó estar en varios; dos cambios de gobiernos y con mucha circulación de jefaturas que llegan, se demoran un año en enchufarse, en saber qué cosa efectivamente se puede o no hacer.

Ellos, por lo general, vienen con un mandato del gobierno de turno, el que les toca, pero eso conversa con otros programas que ya están instalados y tienen continuidad. Hay un tema de tiempos y de firmar cosas, cuando en realidad no se puede. Entonces yo creo que hay que vincular a funcionarios que se mantengan, equipos más técnicos, y no solo la autoridad que va y que firma y ya está. Eso es muy necesario. Es necesario que los ministerios comprometan equipos que se vayan a quedar después a hacer el seguimiento para que no quede como en bonitas palabras, porque eso genera frustración” (Actor institucional, distinta al MINCAP).

En tercer lugar, el carácter interinstitucional Política implicó hacer converger diferentes lenguajes institucionales, propios de cada repartición (CORFO, PROCHILE, MINCAP, Mineduc). En el caso de MINCAP “hablar el lenguaje del otro” – por ejemplo, de Economía o Hacienda–, ha implicado producir documentos de distinto orden (entre otros, el Mapeo de las industrias creativas, 2014; los distintos Anuarios de Estadísticas culturales; la Encuesta Nacional de Participación cultural 2017, u otros estudios de brechas) con el fin de posicionar en el espacio público la necesidad de realizar medición en cultura. Junto con ello, se han movilizado distintos argumentos respecto del aporte de la cultura a la economía, a la generación de empleo y la producción de valor público, que robustecen la demanda del 1% del PIB en cultura.

Sin embargo, este cambio de lenguaje institucional también ha implicado alejarse de otras dimensiones propias del rol de la Cultura, como su posicionamiento al centro del desarrollo humano a la valoración del patrimonio, la memoria, la cultura como modo de vida, su aporte a la salud mental y a la convivencia democrática y a la gobernabilidad, que se han constituido como argumentos menos instalados en la esfera pública.

EL SEGUIMIENTO DE LAS MEDIDAS, LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y EL APRENDIZAJE INSTITUCIONAL

La estrategia de seguimiento de las medidas comprometidas por la Política presenta dos propósitos entrelazados. Por un lado, es un compromiso asumido por la propia PNLL 2015–2020 en una de sus medidas. Por otro lado, permite el monitoreo de un instrumento público de relevancia nacional como es la PNLL. Este “auto compromiso” de evaluar la misma política es considerado por los actores del sector como inédito en la tradición de políticas públicas en Chile, ya que exige que la estrategia de seguimiento sea implementada y objeto de rendición de cuentas durante el proceso.

Dicha medida (Nº8 del ámbito de Marco Jurídico e Institucional) se considera implementada a partir del Sistema de Seguimiento de la PNLL que el CNLL diseñó y utilizó durante este quinquenio. Esta estrategia de seguimiento se conformó de diferentes instancias, documentos y acciones llevadas a cabo por todas las

instituciones públicas y miembros de la sociedad civil que se involucraron en la PNLL. La Secretaría Ejecutiva de la Política contaba con dos importantes roles en este ejercicio: coordinó las diferentes instancias de seguimiento y llevó el registro que permitiría la rendición de cuentas.

Estrategia, procesos e instrumentos para el seguimiento de los avances de las medidas

Coordinación del seguimiento concertado

El seguimiento presidencial

La coordinación del seguimiento fue una labor ardua, pues requería vincular las más de diez instituciones públicas diferentes que se habían comprometido a aportar a la Política. Además, significó coordinar las diez Comisiones Técnicas, conformada por miembros de instituciones públicas y la sociedad civil, que daban seguimiento concertado al avance de las medidas comprometidas por la Política.

En consideración que la PNLL fue un compromiso del segundo gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, su implementación fue sujeto de constante seguimiento por parte del gabinete de la presidenta. Este particular seguimiento (llamado por algunos actores como “Seguimiento Presidencial”) poseía instancias e instrumentos particulares, donde destacan la utilización de oficios ministeriales para exigir la rendición de información y la reunión en torno a comités interministeriales, donde se articulaba la implementación de parte de diferentes ministerios y servicios.

La Secretaría Ejecutiva de la PNLL, al iniciarse la implementación de la Política, envió oficios ministeriales a las diferentes instituciones involucradas (MDS, Mineduc, DIBAM, etc.), donde se exigía nombrar a una contraparte para la PNLL. Este acto, al alero del compromiso presidencial, ha sido destacado por diversos actores como un elemento fundamental para impulsar el compromiso institucional. De acuerdo a un funcionario del Consejo del Libro durante el proceso de diseño e inicio de la implementación: “ellos nombraron una contraparte para la Política del Libro y eso yo creo también fue importante porque, nosotros cuando enviamos un correo, [las contrapartes institucionales] estaban obligados a enviar esta información”.

A la vez, este Seguimiento Presidencial tomaba forma en las reuniones del Comité Interministerial, cuya función era asegurar el cumplimiento de las medidas a la vez que mandar la participación de sus respectivas instituciones. Esta instancia tuvo un carácter simbólico para quienes trabajaban en la implementación de la política, motivando el compromiso de los diferentes actores; entre otras cosas, por la participación de las autoridades de los ministerios y por su realización en el Palacio

de la Moneda. En palabras de un funcionario del Consejo del Libro durante el proceso de diseño e inicio de la implementación: “yo creo que no es casual, por ejemplo, que este comité interministerial se reuniera en un salón de La Moneda, no es una cuestión que sucedió, sino que todo este compromiso del ministerio, de la Secretaría, (...) yo creo que empujó hacia allá. Porque igual te demuestra también algo, es una señal”. Otro funcionario del CNLL en la misma época relata que esta decisión perseguía justamente ese fin: “fue suya [del representante de la Cámara Chilena del Libro en el Consejo del Libro] la propuesta de que no solo se hiciera este comité político, sino que se hiciera en La Moneda, porque simbólicamente, y yo estuve inmediatamente de acuerdo con él y buscamos hacerlo en La Moneda, cosa que fuera simbólico, a cosa de forzar los símbolos y las voluntades. Por lo tanto, el primero comité se hizo allí, fue extraordinariamente interesante”.

Este Seguimiento Presidencial le brindó un matiz político a la Política, y le daba un énfasis especial a la rendición de cuentas, puesto que significaba un compromiso de gobierno. Al mismo tiempo, este seguimiento implicaba desafíos para la Secretaría Ejecutiva que eran adicionales a la implementación y ejecución de la misma Política, como el envío de información y reportes sistemáticamente a las contrapartes de Gabinete.

La continuidad del seguimiento concertado

Cuando en 2018 asume un nuevo gobierno, el compromiso presidencial deja de existir. Esto, entre otras cosas, significaba que el gabinete presidencial ya no mantendría requería de realizar un Seguimiento Presidencial. A pesar de la incertidumbre que estos cambios generaron, los Comités Interministeriales siguieron reuniéndose. Esta continuidad es altamente valorada por los diversos actores del mundo del libro (ver secciones referidas a la implementación de la PNLL), y responde en gran medida al compromiso institucional mostrado por quienes se encontraban implementando la política. Un funcionario del CNLL durante la implementación lo describe de la siguiente manera:

“La política dejó de ser mandato de gobierno por lo tanto el gabinete ya no está encima de nosotros (...) el cambio de gobierno tampoco [hizo que] nos paralizamos con la continuidad, o sea, no esperamos a que el nuevo gobierno, la nueva administración, ni quienes llegaban (que en el caso nuestro, los que llegaban nuevos era del subsecretario hacia arriba, pero a nivel de fomento o de secretaría ejecutiva se conservó todo igual) por lo tanto no esperamos que nos diera un OK para seguir el trabajo, sino que nosotros le dimos continuidad si o si”. (Funcionario del CNLL durante la implementación de la PNLL)

El mismo entrevistado se pronuncia sobre el Comité Interministerial durante el cambio de administración, el cual pudo ser impulsado gracias al trabajo que ya se venía haciendo periódicamente: “no les preguntamos a nadie para seguir haciéndola [la sesión del Comité Interministerial], o sea, esto se hace tiempo después... [se le dijo al] comité

interministerial: es que hay que hacer comité. ¿Pero por qué un comité interministerial? [se le dijo:] es que mira, hay seis actas anteriores, es el séptimo, ¡Tenemos que hacer!... ya, ya, ok". Otro funcionario del CNLL durante la implementación de la PNLL da cuenta de los esfuerzos que se hicieron para motivar el funcionamiento de los comités con el cambio de administración: "por ejemplo habían comités interministeriales que los preparábamos súper motivacionalmente y decíamos: los tenemos que reencantar, otros que los buscábamos y dábamos cuenta de esta estrategia de entender desde el principio de los tiempos para que se entendiera, por ejemplo, en el cambio de administración, que ellos eran parte de este proceso histórico".

De forma similar, la coordinación de la Secretaría fue muy relevante para mantener la participación en la continuidad de las Comisiones Técnicas. La coordinación debió hacer esfuerzos constantes para mantener la participación activa. No sólo por el cambio de administración y el carácter simbólico del compromiso presidencial que se pierde, sino también porque la motivación y proactividad de las personas decae con el tiempo y con la perspectiva de un avance poco concreto. Un actor del mundo editorial lo manifiesta así: "está buena la política, está bueno que dure más... pero está mal implementada, (...) por eso también cuando pasa el tiempo y no cambia, uno también se empieza a desmotivar, dice: ... lo mismo de siempre". Un actor desde el mundo de los autores dice algo similar: "nos fuimos distanciando porque era un poco, quiero decir, no veía yo que hubiera resultados y por políticas volátiles, o sea, cosas que cambian de un año a otro". Finalmente, un funcionario del CNLL durante su implementación también lo reconoce: "esa forma de trabajo, claro, en algunos casos puede o cansar a la gente o desmotivar, porque el trabajo colaborativo es mucho más lento de que lo hiciéramos solo desde el Consejo del Libro".

Así, a través de la motivación interpersonal, del ajuste de agendas, horarios y disponibilidades, y otras medidas —con el apoyo de algunos actores de la sociedad civil y otras instituciones públicas— la Secretaría se enfoca en mantener las Comisiones Técnicas reuniéndose periódicamente. Se puede ver la permanencia de las Comisiones Técnicas en el tiempo, de acuerdo con la tabla que presentamos a continuación; salvo excepciones, las comisiones mantuvieron su periodicidad y reuniones a lo largo del quinquenio.

Tabla 9: Permanencia de las comisiones técnicas

Comisión	Fecha primer acta	Fecha último acta	Nº de sesiones
Compras Públicas	Dic-15	Dic-19	25
Pueblos Originarios	Ene-16	Dic-19	20
Patrimonio Bibliográfico	Jul-16	Dic-19	18
Bibliotecas	Ene-15	Dic-19	19
Mediación	Ene-15	Dic-19	19

Creación	Oct-16	Dic-19	17
Internacionalización	Ene-16	Dic-19	20
Comunicación / Articulación y Comunicación	Ene-16	Ene-18	4 y 8
Distribución	Ene-16	Oct-16	3
Editoriales Universitarias	Ene-18	Oct-19	8

Fuente: Elaboración propia

El seguimiento de la PNLL recayó en gran medida en las instancias de “seguimiento concertado”, y la labor de coordinación de estas instancias fue un gran desafío en la implementación de la política. El compromiso mostrado por la Secretaría Ejecutiva de la PNLL, así como de los demás actores invitados e involucrados en el seguimiento de la PNLL, es un factor fundamental en el sostenimiento de la estrategia de seguimiento.

El seguimiento concertado y las regiones

Otra instancia de seguimiento corresponde a las Mesas Ciudadanas Regionales, las cuales también contaban con participación de la sociedad civil y de instituciones públicas, eran coordinadas por las SEREMIS de Cultura de 14 de las regiones, y se establecían las estrategias para la implementación a nivel local de las medidas de la PNLL. En la práctica, esto se tradujo principalmente en el diseño, elaboración o implementación de los Planes Regionales.

El seguimiento requería dar criterios de avance e implementación a las 87 medidas comprometidas en la Política, pero las instituciones responsables de ejecutar las acciones o programas son organismos centralizados de Gobierno. En esta estructura se tensionan las capacidades de los organismos para dar bajada a la Política: el SNBP posee un desplante territorial de más de 480 puntos de préstamo distribuidos nacionalmente, el MINCAP presenta las oficinas de SEREMIS en cada región, así como otros ministerios tienen sus formas de trabajar regionalmente. En cada región se convocó a un Comité Ejecutivo, conformado por representantes de estas instituciones, que trabaja en avanzar en lo dictaminado por la Política y por el Plan Nacional (y Regional, en el caso de haberlos elaborados ya) de Lectura.

Así, las Mesas Ciudadanas se plantearon como una bajada regional de la Política Nacional, de forma que cada Comité Ejecutivo llevara a cabo la implementación de acciones. Sin embargo, la documentación muestra escasa concreción de este objetivo: sólo 9 de las 15 regiones (excluyendo la RM) presentan un Acta de reunión de Mesa Ciudadana. Además, sólo una región (Tarapacá) muestra más de un acta. Es importante notar a su vez que las Mesas Ciudadanas no se plantearon con el objetivo explícito de realizar concertación de avances de las medidas a nivel regional, por lo que en la práctica no existió un seguimiento concertado de nivel local.

Un alto funcionario de bibliotecas públicas en otra región indica no estar familiarizado con el sistema de seguimiento de la Política a nivel nacional ni con los plenarios anuales de reporte, y en cambio habla de los instrumentos de evaluación propios: "a nivel interno de la biblioteca hacen distintas actividades o estrategias que implementamos y contemplan instancias de evaluación. No todas son evaluadas por la comunidad, pero sí, está contemplado (...) algunas entremedio, otras al final, pero tenemos formularios, también tenemos cifras, lo tenemos un poquito consagrado ese mecanismo de evaluación".

Finalmente, un alto funcionario de bibliotecas públicas en otra región describe no tener sistemas de seguimiento para sus iniciativas: "yo creo que es ahí donde nosotros tenemos como una debilidad, sentimos nosotros, de hecho, lo hemos conversado en estas mesas que estamos trabajando en la del comité ejecutivo actualmente, elaborando el Plan General de la Lectura, que necesitamos tener espacios de seguimiento y evaluación de todo, porque hemos hecho muchos temas (...) estamos en eso, todavía nos falta un montón."

De esta manera, el seguimiento de las medidas comprometidas en la Política parece no tener una bajada coherente en las regiones. Es decir, no existieron instancias, comunes y coordinadas para todas las regiones que dieran cuenta de avances en las medidas implementadas en el nivel local. Esto, en gran medida, podría responder a la incapacidad de sostener el seguimiento concertado en las instancias diseñadas originalmente. Uno de los mismos actores mencionados anteriormente describe que la participación de la sociedad civil fue un poco "dispar" y que "la Mesa Ciudadana no ha logrado agarrar vuelo, su conformación no ha sido efectiva; estamos, de hecho, pensando en alguna actividad para poder congregarlos y darles como un impulso". Dicha expectativa también se confirma en el grupo de discusión N°7 sobre valoración de la participación ciudadana, donde se percibe la heterogeneidad de la realidad en diferentes regiones, la dependencia de los avances según la motivación de los actores que participan y la falta de recursos para estas instancias. Un participante de dicho taller lo expone claramente desde su perspectiva personal: "A mí me cansa que desde el ministerio me digan que tengo que hacer reuniones de la mesa ciudadana porque yo no vivo solo de esto, y organizar algo para el ministerio no es remunerado".

Así, un importante espacio de mejora se vislumbra en la capacidad de impulsar las instancias de seguimiento en el espacio local de cada región. En poder generar seguimientos y registros sistemáticos y acordes a la estrategia que se sigue desde el nivel central.

Registro y rendición de cuentas

La Planilla de Seguimiento

La coordinación anteriormente descrita tuvo su materialización en el registro sistemático de las acciones, instancias, instituciones, programas, presupuestos, beneficiarios y otros datos relevantes que tuvieran vinculación con las medidas comprometidas por la Política. Este registro sistemático se realizó sobre un instrumento llamado Planilla de Seguimiento, la cual consistía en una planilla de Microsoft Excel que identificaba cada medida con su ámbito de acción, sus instituciones responsables, las instancias encargadas de dar cumplimiento concertado, y las diferentes acciones que podían dar cumplimiento a las medidas.

La información de las instancias e instituciones responsables de dar seguimiento a las medidas fue incorporada desde el comienzo, a partir de la definición de la Política. Es decir, las instituciones responsables y las Comisiones Técnicas vinculadas a cada medida estaban planteadas desde el origen. Por otra parte, la información sobre qué acciones mostraban avances y qué programas se ejecutaban en líneas que empujaran la implementación de las medidas era requerida por la Secretaría Ejecutiva de la PNLL a las diferentes instituciones vinculadas. En lo concreto, la Secretaría exigía (cada seis meses aproximadamente) a las instituciones, algunas dentro del mismo CNLL (como programa de Adquisiciones, programa de Internacionalización, Plan Nacional de Lectura, entre otras), y otras fuera (DIBAM, CORFO, DEPO, Mineduc-CRA, Mineduc-PEIB, ProChile, Dirac, SENAMA), que enviaran información sobre el número de beneficiarios de cada acción o programa, el presupuesto asignado, las metas de mediano y largo plazo, y otros aspectos de implementación.

Este instrumento cumplió un importante rol en la estrategia de seguimiento de la PNLL. Como menciona un funcionario del CNLL durante la puesta en marcha de la PNLL: “[la planilla de seguimiento] sentó las bases para un instrumento de seguimiento de una política bien novedosa y compleja, porque son muchos actores, mucha información, entonces ha sido muy interesante”. Esta planilla nace de un primer ejercicio evaluativo de políticas anteriores. De acuerdo con un funcionario del CNLL durante los primeros años de implementación: “bueno, mira, lo que vamos a hacer es un mini balance de la política anterior, aunque sea en un Excel. Tomemos las medidas y tratemos de averiguar cuánto se ha avanzado, y llevémoslo también al Consejo [del Libro], porque en el Consejo están los representantes de la Dibam, de Educación, a ver si podemos completar un poquito sobre qué cosas se han avanzado y qué cosas están pendientes”. Este primer ejercicio dio origen a este instrumento.

Un aspecto fundamental de esta planilla radica en que define aquellas “acciones que dan cumplimiento a la medida”, lo que manifiesta la posibilidad de reportar los avances de implementación de cada medida en función de la realización de determinadas

acciones. La vinculación entre una acción realizada y el cumplimiento de una medida era definida por las Comisiones Técnicas que daban seguimiento a las medidas. Así, por ejemplo, la Comisión de Patrimonio Bibliográfico revisaba en sus sesiones el avance e implementación de las nueve medidas inscritas en el ámbito del Patrimonio Bibliográfico.

La función principal que recibió esta Planilla de Seguimiento fue la posibilidad de rendir cuentas, tanto para el Seguimiento Presidencial en los Comités Interministeriales, como hacia el mismo ecosistema del libro y la lectura en los Plenarios Anuales. Aunque no existiese un propósito explícito del seguimiento de la PNLL, este instrumento fue utilizado desde su origen para la rendición de cuentas, tal y como confirma el mismo funcionario del CNLL mencionado anteriormente. Así, la Planilla permitía contabilizar, concertación mediante, de aquellas acciones y programas públicos realizados por las diferentes instituciones que daban cuenta de avance de la PNLL.

La rendición de cuentas y el estado de avance de la PNLL

El último Plenario Anual (el cuarto), se planeó originalmente para el día 6 de noviembre de 2019, fecha en la que tuvo que ser postergado; luego, se planificó para el día 25 de marzo de 2020, momento en el que tampoco pudo ser realizado. No obstante, el Comité Interministerial tuvo su última reunión (la número 8) el 19 de diciembre de 2019, y en sus actas constan los últimos reportes de estado de avance de la Política. En estos se establece que existe un nivel de implementación del 64%. En la tabla 10 se presentan los porcentajes de implementación según ámbito.

Tabla 10: “Estado de Avance” según último acta interministerial

Ámbito	Lectura	Creación	Patrimonio Bibliográfico	Industria e Internacionalización	Marco Jurídico e Institucionalidad	General
Medidas cumplidas	17	9	7	21	2	56
Medidas totales	25	15	9	29	9	87
Avance	68%	60%	78%	72%	22%	64%

Fuente: Acta VIII Comité Interministerial

La rendición de cuentas sobre el estado de avance de la PNLL ha seguido una historia particular. El primer informe de avance, en el primer año de la política (noviembre 2015), indica que hay 17 medidas a cargo del CNCA que fueron cumplidas. Esto quiere decir que al primer año de realizada la política, se comunicó un 20% de cumplimiento de la misma. A mediados del año 2016 y en el Acta N°3 del Comité Interministerial,

cambia la forma de comunicar el avance de la política, y se menciona que la Política presenta un 62% de medidas con estado de avance. Anecdóticamente se menciona que este cambio comunicacional responde, en alguna medida, a la intervención de miembros de la sociedad civil, quienes argumentaron que varias de las medidas comprometidas por la Política no son factibles de “cumplirse”, sino más bien deben mantenerse en un constante avance o implementación.

Posteriormente, el Acta N° 4 del Comité Interministerial de enero de 2017 muestra dos medidas de estado de avance: 75% de las medidas con estado de avance, y un 41% de medidas instaladas. La definición presentada en dicho documento es que el primer porcentaje responde a “medidas que ya comenzaron a ser trabajadas” y el segundo a “medidas que ya han sido implementadas y que proyectan continuidad para los próximos años”. No obstante, en el Acta N°6 de esta instancia se pierde la distinción, presentándose solamente un 81% de medidas con estado de avance, y en las actas N°7 y N°8 se presentan 55% y 64% de nivel de implementación, respectivamente. Este concepto se define como “consecución de medidas concretas que proyectan continuidad”. Este transcurrir de avances se presenta resumidamente en la siguiente tabla:

Tabla 11: Resumen “Estado de Avance” reportado en las actas interministeriales

Fecha	Ago-16	Ene-17	Ago-17	Ene-18	Dic-18	Dic-19
Comité N°	3	4	5	6	7	8
Denominación del avance de las medidas	cumplidas	con estado de avance / instaladas		Con estado de avance	Nivel de implementación	
Estado de avance	62%	75% / 41%	79% / 53%	81%	55%	64%

Fuente: Actas Interministeriales

La información recopilada da cuenta de un seguimiento que ha sido permeable a diferentes definiciones y criterios de “conteo” a lo largo de su historia. Estos criterios han emergido principalmente desde la gestión realizada por el Consejo del Libro y la Lectura, en función de su necesidad de reportar en dos importantes instancias estos resultados: al Comité Interministerial y al ecosistema del libro y la lectura en los plenarios realizados anualmente. Así, el seguimiento de la PNLL ha visto variar significativamente su capacidad y contenido de reporte de estados de avance, principalmente debido al uso de diferentes criterios en cómo seguir o monitorear la implementación de las medidas comprometidas.

Estas definiciones realizadas internamente en la gestión pública parecen mostrar que la estrategia de seguimiento fue un proceso originado –a diferencia del resto de la

PNLL—con escasa apertura a la participación de otros actores institucionales o de la sociedad civil. Un esbozo de esta situación se percibe en el grupo de discusión N°8 sobre articulación intraministerial, donde existe un cierto acuerdo de que el trabajo de seguimiento se ha hecho “en solitario”, “sin pedir opinión de los otros departamentos”, y que debiese ser interministerial. Otro aspecto que debe ser notado es que esta medida, junto con otras, se enmarcan en el ámbito Marco Jurídico e Institucional, el cual no contó con una Comisión Técnica asociada para concertar su seguimiento. En cambio, la institución definida para su seguimiento fue el mismo CNLL. Lo anterior denota un estrecho espacio de participación en las definiciones internas y específicas de la estrategia de seguimiento.

Cabe destacarse que el estado de avance no fue el único indicador reportado ni al Comité Interministerial ni en el Plenario Anual, y que la Planilla también sirvió para llevar registro detallado de numerosas acciones realizadas durante el quinquenio. Un funcionario del CNLL durante su implementación argumenta que esta Planilla “no era algo que tuviéramos escondidos”, y que servía para dar cuenta de forma amplia en los plenarios: “se entregaban los porcentajes de avances, cuáles eran las medidas en las que se habían trabajado, cuáles se estaban logrando, de qué manera se estaban logrando”. Esto también se puede comprobar en los reportes de la Política, donde se presentan el número de reuniones realizadas y otro tipo de acciones llevadas a cabo.

Esta Planilla sirve también para llevar registro de diferentes instancias, muchas de las cuales también quedan registradas en las actas del Comité Interministerial o las presentaciones del Plenario Anual. Por ejemplo, en el Acta del VIII Comité Interministerial se establece que la Comisión de Internacionalización desarrolló el primer Catálogo Editorial Chileno (CATED); que la Comisión de Compras Públicas creó un documento de buenas prácticas para las compras públicas; que la Comisión de Patrimonio Bibliográfico generó un proyecto para desarrollar el primer catastro de patrimonio bibliográfico nacional; que la Comisión de Pueblos Originarios publicó un catálogo de obras y autores ganadores de la Línea de Creación del Fondo del Libro entre 2015 y 2017; que la Comisión de Mediación publicó digital y periódicamente la oferta formativa en fomento lector; y que la Comisión de Bibliotecas articuló instancias entre los municipios, el Mineduc, y las bibliotecas, para visibilizar el trabajo comunitario y buenas prácticas; y diferentes avances que las instituciones involucradas realizaron.

Percepción de los actores sobre el seguimiento concertado.

El seguimiento concertado fue una de las grandes innovaciones propuestas por esta Política. Es llamado “una nueva etapa que no tiene precedentes” según la ex encargada de seguimiento de la PNLL durante su puesta en marcha, Ada Guzmán, en su ponencia internacional sobre la Política en el XXI Congreso Internacional del CLAD

(Guzmán, 2016). Dar la responsabilidad del seguimiento a una instancia que reunía a representantes de instituciones públicas y de la sociedad civil le brindó el carácter participativo a la estrategia de seguimiento. Este seguimiento es calificado como “sumamente relevante” y “como si hubiera sido una mesa permanente de evaluación”, según palabras de un alto funcionario de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes durante el periodo de implementación de la PNLL.

El rol participativo de las Comisiones Técnicas, que concertaban el seguimiento, es muchas veces considerado vital en la continuidad y sostenimiento de la Política en el tiempo. Un alto funcionario de la Subsecretaría de la Cultura y las Artes atribuye gran relevancia a las Comisiones Técnicas, al compararlas frente a la rotación de los consejeros del Libro: “Y aquí tiendo a creer, quizás por el rápido cambio o rotación que tienen los consejeros del Consejo del Libro, que tienen mucha mayor vinculación las comisiones temáticas que trabajaron la política, que el propio órgano colegiado del Consejo como ente responsable del mismo”.

No obstante la valoración por el seguimiento concertado, hay voces fuera de la gestión pública que perciben negativamente cómo se operacionalizó el seguimiento concertado con la comunicación de avance y la rendición de cuentas. Vale decir, existió desconocimiento hacia la manera en que el estado de avance era calculado, o bien, un rechazo hacia la naturaleza de la rendición de cuentas. Tanto actores que participaron de Comisiones Técnicas, como otros que se informaban del seguimiento a través de los Plenarios Anuales o la documentación pública, presentan estas percepciones. Una posible explicación del rechazo manifestado emerge de la fuerza de las expectativas originales que motivaron el diseño e implementación de la Política. Al contrastar lo realizado con altas expectativas de resultados concretos, es esperable que se generen sentimientos de rechazo.

Las percepciones de los actores se relacionan, en un primer nivel, al desconocimiento del proceso o poca claridad sobre la transición de las medidas comprometidas a los porcentajes de avance. En algunas entrevistas el desconocimiento del proceso se hace explícito, mencionándose no estar familiarizados con el seguimiento o bien con la manera en que se llegan a los porcentajes de avance. Este es el caso, por ejemplo, de un actor vinculado a la industria editorial, de un funcionario de biblioteca pública regional y de un actor vinculado a los escritores.

Un segundo nivel de percepciones está referido en la discordancia entre una medición cuantitativa como los porcentajes de avance y la experiencia más cualitativa (en lo simbólico, lo histórico, lo personal, etc.) sobre expectativas concretas para con la Política. Estas percepciones tienden a venir de actores que han estado mayormente vinculados a la gestión pública en cultura. Un alto funcionario de la Subsecretaría de la Cultura y las Artes durante la implementación de la PNLL lo expresa de la siguiente manera: “yo creo que en Cultura tenemos que trabajar por tener indicadores de

evaluación más pertinentes y más cualitativos, no sé cómo, no lo sé exactamente y eso la verdad yo lo sentía en la política, que era una numeración". Un funcionario del CNLL durante el inicio de la PNLL lo manifiesta de forma similar, diciendo "hay algunas cosas de las que se han logrado que son más importantes que los porcentajes". Sobre el tipo de percepciones que denota una expectativa de avances más concretos, se manifiesta muy bien en lo expresado por un alto funcionario del SNBP, al relatar su expectativa de seguimiento de carácter más evaluativo: "dijimos que íbamos a aumentar el número de libros ¿se aumentó? Si, no."

Respecto a la relación del avance con medidas concretas, los entrevistados suelen traer a la conversación proyectos con un importante carácter simbólico que parecen quedar escondidos detrás de los números; por ejemplo, el catálogo editorial CATED, instrumentos de CORFO sensibilizados para el libro, u otros. A modo de alternativa al estado de avance reportado, un alto funcionario de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes durante la implementación de la PNLL plantea que en la Encuesta de Participación Cultural de 2017 "había un germen (...) de hacer evaluaciones de las políticas, de la ejecución de las políticas, o algo, con algunos elementos que se me grabaron, una cosa muy cualitativa: hay ciertos índices que indican que aquel niño que con alguna persona fue a un museo de niño tiene más tendencia a ir museos de grande, a obras de teatro, a actividades culturales del tipo que sean".

El mismo actor entrevistado plantea una hipótesis sobre esta discordancia entre el estado de avance manifestado en porcentajes y la naturaleza cualitativa de las medidas y las expectativas sobre ellas. Le atribuye a la tradición de hacer Planificación y Seguimiento desde el Gobierno Central. Lo plantea de la siguiente manera:

"existe esta tensión de que uno tiene que evaluar de acuerdo a los parámetros del Ministerio de Hacienda y del Estado, de lo que te pone el Estado, lo entiendo perfectamente, pero yo creo que en Cultura tenemos que trabajar por tener indicadores de evaluación más pertinentes y más cualitativos". (Alto funcionario de la Subsecretaría de la Cultura y las Artes durante la implementación de la PNLL).

Y luego prosigue:

"Como te digo, yo entiendo perfectamente porque estaba adentro y tenía el Departamento de Planificación, dependía de mí, entiendo perfectamente que tienes que rendir todos los pesos y tienes que rendir de acuerdo al proyecto presentado pero nos quedábamos ahí y eso pasaba hartito y si, lo más grave es que lo que pasa que cuando planificas el proyecto para el próximo año, lo que tiendes a planificar es que sea lo más parecido posible al año anterior porque lo tienes listo para evaluarlo y eso encuentro que es... está mal puesto el estímulo". (Alto funcionario de la Subsecretaría de la Cultura y las Artes durante la implementación de la PNLL).

Así entonces, la estructura tradicional de seguimiento y evaluación del Estado, con sus respectivas rendiciones de cuenta, parece permear de forma relevante en el seguimiento de la PNLL. En un grado tal que genera una inconsistencia con las expectativas que surgen desde la formación de la Política y en instancias de carácter altamente participativo.

Valoración de la calidad de la Política y heterogeneidad de las medidas

De los actores del ecosistema, tanto dentro de la gestión pública como en las organizaciones de la sociedad civil, se valora positivamente la presencia de una estrategia de seguimiento concertado. Se valora positivamente la naturaleza de este seguimiento, en cuanto permite la participación de más actores que los tradicionalmente convocados al diseño, implementación y seguimiento de las políticas. Por ejemplo, al describir los Plenarios Anuales como espacios de convocatoria amplia, un funcionario del CNLL durante la implementación de la PNLL relata “Fui invitada siempre a las cuentas públicas. Porque estas cosas no son de una persona, ni de dos ni de veinte, son procesos institucionales, sociales, políticos”.

En términos de calidad, los actores entrevistados dan cuenta de que la participación robustece la toma de decisiones y la validez de estas, particularmente en las instancias de seguimiento. Los entrevistados valoran el conocerse entre diferentes instituciones y personas, identificar las problemáticas propias y las de otros, y el tomarse el tiempo para discutir cosas de fondos, entre otros aspectos que las instancias participativas favorecen. Estos aspectos aportan legitimidad al avance de las medidas pues la participación es desde numerosos actores del sector. Al ser preguntado por cómo valora el trabajo de las mesas, un funcionario del CNLL durante el proceso de implementación relata lo siguiente:

“Creo que el valor de tener a las organizaciones de la sociedad civil en las comisiones junto con las instituciones gubernamentales, no solamente el Consejo del Libro. Creo que de verdad tiene un valor que debiera plasmar finalmente que todo el trabajo que se realiza desde el sector, lo validamos, siendo todos parte del sector, creo que hay una validación mayor a partir de esa forma de trabajo que, como te digo, si nosotros hubiésemos preferido hacer algo fácil.” (Funcionario del CNLL durante la implementación).

No obstante, se reconoce que este proceso presenta complicaciones y dificultades. Junto a esta valoración se identifican las sesiones de trabajo como largas, lentas y algunas veces poco concretas. El mismo funcionario del CNLL describe que ejecutar la Política solamente desde el Consejo y sin participación amplia habría sido “tomar el camino fácil”. Un actor vinculado a la industria editorial describe la discusión dentro de estas mesas: “O sea, las reuniones duraban dos horas, cada sesión, mínimo. Pero a la

vez, yo sentía que eran dos horas de conversar, conversar, darse vuelta sobre un mismo punto y al final era como, ‘ya, ¿y?, ¿en qué quedamos?, ¿y?, ¿qué va a pasar ahora?’, y como que costaba ver resultados”.

Por otra parte, algunos actores entrevistados destacan la calidad del equipo profesional que coordinó la estrategia de seguimiento, desde la Secretaría Ejecutiva. En el grupo de discusión N°8 sobre la articulación intraministerial en la implementación y el seguimiento, se manifiesta muy bien este sentimiento, comentando que “el equipo tiene la robustez para hacerse cargo del seguimiento”, en comparación a otros departamentos que no presentarían dicha robustez. De forma similar, en el mismo espacio se comenta que “la continuidad de equipos es un gran facilitador. La fortaleza del equipo. Al llegar uno se da cuenta que hay un nivel de compromiso casi personal con las cosas. Eso ha llevado a que este proyecto se implemente”.

Un punto relevante en el que se tensiona la calidad de la estrategia de seguimiento es en la capacidad de considerar la naturaleza de cada medida. Como se describió anteriormente, algunas percepciones de los entrevistados apuntan a que el proceso de “numeración” o “conteo” de medidas avanzadas o cumplidas no mostró una adecuada vinculación con lo esperado en algunas medidas. Esto, en parte, se ha explicado por la manera en la que están redactadas algunas de estas. Esto lo manifiesta así un funcionario del CNLL durante el proceso de implementación: “Las medidas eran bien dispares entre ellas, yo creo que en algunas que estaban redactadas de manera más amplia y un poco más ambigua”.

Se manifiesta el contraste entre la expectativa, de carácter más cualitativa, sobre algunas medidas y su conteo dentro de un porcentaje que pareciera esconder estos importantes avances. Algunas voces anuncian lo destacado y valioso de avances puntuales, pero cómo estos no se reflejan en los porcentajes. Por ejemplo, frente a instrumentos de CORFO:

“Pienso que sí, porque, por ejemplo, hay algunas cosas de las que se han logrado que son más importantes que los porcentajes, ¿no? En la creación de instrumentos en la CORFO para sectores del libro que nunca, y te lo digo porque me consta, porque durante 20 años antes y nunca lo habíamos logrado.” (Funcionario CNLL durante el diseño y puesta en marcha de la PNLL).

En esta línea, un funcionario del CNLL reconoce este choque de expectativas, describiendo su sensación. Al respecto, menciona: “tengo la sensación de que al decir que tenemos un 64% de medidas implementadas, el ecosistema no lo siente, no lo percibe”. Al pedirle que desarrolle esta sensación toma como ejemplo el Catálogo de Editoriales Chilenas (CATED) —una de las medidas de la Política—, que tardó cinco años en poder ponerse en funcionamiento por completo. El entrevistado argumenta su sensación:

“Uno internamente sabe todo el proceso, todo lo que ha pasado, todos los incendios que ha habido, todo lo que hemos apagado, todo lo que hemos tenido que hacer para poder llegar al estado que se encuentra actualmente el proyecto que es en firma de convenio, pero el resto no lo ve, entonces puede existir una percepción, así como con ese proyecto como con algunos otros, de que no haya avance por lo concreto.” (Funcionario CNLL durante la implementación).

Sin embargo, cualquiera de estos avances, al estar vinculados a una única medida de la Política, eran finalmente contabilizadas con un 0 o 1, o “con/sin estado de avance”, o similares. Esta traducción del seguimiento del avance hacia la rendición de cuentas pareciera no haber tenido la capacidad de abarcar la complejidad y diversidad de las medidas, ni las expectativas puestas sobre ellas por todos los sectores participantes.

La estrategia de seguimiento es altamente valorada por la calidad que muestra en su propósito, entendiéndose que el seguimiento concertado otorga mayor validez a los procesos públicos. A su vez, se valora la calidad de la coordinación de esta estrategia, realizada por un equipo de profesionales que mostraron la capacidad para sostener la estrategia en el tiempo, para robustecerla y comunicarla internamente en la gestión. En cambio, un espacio de mejora radica en la capacidad que tiene la estrategia, y los instrumentos utilizados, para dar cuenta de avances claros y ajustados a las expectativas, de carácter más cualitativas, de los diferentes actores que participan de la Política.

Eficiencia, capacidad incremental y uso de datos

La eficiencia puede entenderse como el nivel de efectividad de los procesos de acuerdo con los recursos que utilizan. La Política reporta, al finalizar el quinquenio en la última acta del Comité Interministerial, un considerable estado de avance: 64% de las medidas comprometidas cuentan con algún grado de avance. Cualitativamente, además, los actores del sector valoran positivamente la existencia de esta Política, los espacios de discusión que se han abierto y los avances concretos que se han logrado en materias históricamente relevantes como la internacionalización del libro, programas de fomento lector en el territorio, instrumentos de fomento a la industria editorial, entre otros.

La Política se basó en los presupuestos vinculados a otros programas, como el Plan Nacional de Lectura, o el programa de Internacionalización. Esto, contrario a información que circula públicamente, donde se menciona un presupuesto cercano a los \$16 mil millones específicamente para la Política; este número indica, en esencia, un agregado de presupuestos de otros programas. Lo anterior puede corroborarse al mirar las Leyes de Presupuesto de los años entre 2015 y 2020, donde no existe partida, programa ni glosa dedicado explícitamente a la Política. Además, lo planteado es

confirmado por un funcionario del CNLL, en el marco de una entrevista, en relación con la fase de implementación. Él menciona: “Mira, siempre yo creo que hay expectativas que, si se instaura una política de la lectura y el libro, llega con una buena cantidad de presupuesto detrás, por el contrario, esta política ha tenido presupuesto cero, nace con presupuesto cero y termina con presupuesto cero”. El mismo actor luego rectifica indicando que desde el Fondo del Libro se redirigieron alrededor de \$40 millones para poder ejecutar acciones propias de la Política como el Plenario Anual.

Existen dos importantes reflexiones sobre el estudio de los avances de la Política y de utilización de recursos, o datos, específicamente. La primera es una tensión sobre la real efectividad de la Política, entendiendo qué fue lo que se originó a partir de ella (o, en otras palabras, un impacto incremental). La segunda es en torno a la utilización de los datos y la duplicidad de funciones de seguimiento, que en esencia implican una utilización de recursos subóptima, y por lo tanto menos eficiente.

Al recapitular los estados de avance la Política, se puede ver que en el primer informe de avance del 2015 —en noviembre del mismo año de inicio—, ya existen 17 medidas a cargo del CNCA que fueron cumplidas. Destaca que, salvo dos Comisiones Técnicas y el Comité Interministerial de inicio, ninguna de las instancias de concertación se había reunido como para concertar estos avances. Este avance, no obstante, puede entenderse en base a determinadas medidas que no significaron un esfuerzo incremental por parte de la Política, porque corresponden a programas que ya existían desde antes de la implementación de la Política. Ejemplo de estas son aquellas medidas que son cumplidas por líneas de Premios Literarios; particularmente, el premio Marta Brunet da cumplimiento a la medida de Creación N°8 (“Promover la creación y producción de literatura infantil y juvenil a través del Fondo del Libro”). También el Premio a Publicaciones Digitales y Difusión (medida C12: Promover la creación de Premios Literarios al Libro Digital en diferentes categorías).

En la Planilla de seguimiento se encuentra explicitado que la instancia de seguimiento para estas medidas es, justamente, los mismos Premios Literarios. Lo anterior ocurre en lugar de lo esperado, que sería otorgar a la Comisión Técnica de Creación la instancia que concertaría el avance de estas medidas. No obstante esta distinción, en este caso concreto, dicha Comisión sí se pronuncia respecto a esta medida, y en su Acta N°3 (marzo de 2017) se acuerda dar por cumplida la medida (N°8) y se acuerda también no seguir abordándola en la comisión. En línea con lo anterior, hay más de 20 medidas en la Planilla de Seguimiento cuyas instancias de seguimiento corresponden al CNLL, a Fondos Concursables, al Plan de Lectura, a la Ley del Libro o a Premios Literarios. Lo anterior, por lo tanto, pone en cuestión cuál era la capacidad incremental que se esperaba que tuviera la Política para avanzar en sus objetivos.

La segunda reflexión se relaciona al registro de seguimiento y la duplicidad de funciones que este supone. Como se verá en el siguiente apartado, de aprendizaje

institucional, desde la perspectiva de la Política el seguimiento se hizo desde una vereda "solitaria". Esto, en términos de eficiencia, supone que existieron otros registros de avances y de seguimiento en otros departamentos e instituciones que significaron una duplicidad de funciones que aumentan al doble el uso de recursos. Esto se refleja en algunas entrevistas. Por ejemplo, un funcionario del MINCAP manifiesta la existencia de duplicidad de funciones entre las dos Subsecretarías del MINCAP.

"La Política Nacional establece en su documento un modelo de seguimiento que habla de una mesa interdepartamental, que no necesariamente tiene el liderazgo del Departamento de Estudios, en el que sí participa, evidentemente. Pero, sucede también que este departamento de estudios queda en la Subsecretaría de las Artes, ¿ya?, y muchas de las medidas de la Política Nacional están en el mundo del patrimonio, por lo tanto, también tiene su departamento de estudio y tiene su equipo, entonces ahí también se vuelve la visión orgánica de cómo este instrumento que nos abarca a todos y no solo a la Subsecretaría de las Artes, puede hacerse un seguimiento general, y ese es un tema a resolver". (Funcionario del MINCAP durante la implementación de la PNLL).

Esta duplicidad de funciones denota finalmente una subutilización de los recursos, pues la información y los datos generados por el registro del seguimiento no alcanza la profundidad necesaria para ser utilizada en la evaluación o la toma de decisiones de política pública. El mismo entrevistado lo manifiesta así.

"Muchas veces el problema no tiene que ver con las voluntades, sino con la información, o sea, tú para perseguir y evaluar necesitas un sistema de información y necesitas que esa información esté levantada con validez, con confiabilidad, estadística, o en el caso de formación cualitativa, sea representativa, y que esa información sea constante, sea periódica y además permita evaluar los objetivos que tú te planteaste, y eso es un paso mayor porque muchas veces queremos evaluar y no podemos. (...) Si no tenemos el registro, es imposible diseñar una metodología, entonces yo creo que históricamente la discusión sobre la evaluación se ha dado a muy alto nivel, desde la importancia de evaluar, pero al momento de entender los detalles no ha habido suficiente progreso." (funcionario del MINCAP durante la implementación de la PNLL).

De esta manera, una primera visión otorga una alta eficiencia a la Política, puesto que se logró provocar avances en materia del libro y lectura que son reconocidos a nivel central y por la sociedad civil (ver sección de resultados). Sin embargo, esta eficiencia se tensiona por otros dos puntos: aquellos avances que no fueron incrementales por parte de la Política y por aquellas funciones que se encuentran duplicadas en otros departamentos. Lo primero discute los avances que presenta la Política y lo segundo se contrapone a una buena utilización de los recursos.

Por ello, y considerando una perspectiva a futuro para un próximo ejercicio de política pública, los avances de esperados deben ser medidos en base a indicadores adecuadamente presentados, que cuenten con líneas de base claras y concertadas

también participativamente. Al mismo tiempo, es importante que desde las autoridades se promueva la articulación adecuada de sistemas de seguimiento y registro, para evitar la duplicidad de funciones.

Aprendizaje institucional y toma de decisiones para el futuro

El aprendizaje institucional más claro, de acuerdo con la evidencia levantada, es la coordinación de la estrategia de seguimiento, incluyendo la gestión de registros y reportes de lo realizado. Esto se manifiesta en el equipo a cargo de la estrategia de seguimiento, y por lo mismo un desafío a futuro radica en que el aprendizaje pueda institucionalizarse.

La coordinación de la estrategia constituye un aprendizaje, puesto que, como se relató en el apartado correspondiente, requirió de tiempo y una sucesión de equipos profesionales para consolidarse como estrategia. El uso de instrumentos políticos (oficios, actas), simbólicos (reuniones en la Moneda, Plenarios Anuales), de gestión (planilla de seguimiento, formularios) le confiere una complejidad a la estrategia de seguimiento que es fuertemente destacada y valorada en otros ámbitos de política pública. Los desafíos a los que la estrategia de seguimiento ha debido hacer frente quedan registradas en algunas entrevistas. Por ejemplo, en los primeros años de la política, y a pesar de que las instituciones estaban mandatadas de responder a las solicitudes de reportes de la Secretaría, este reporte “era bien libre en realidad (...) cada institución tenía su forma de reportar”, según plantea un funcionario del CNLL durante el proceso de implementación. Frente a esto, la Secretaría fue sistematizando y ordenando toda la información que se comenzó a generar, de manera desperdigada, desde las diferentes instituciones e instancias de seguimiento. Esto a la larga originó consolidación la estrategia de seguimiento, en la cual la Planilla cumplió un rol fundamental.

Así, la Planilla de seguimiento acabó siendo un importante repositorio de información sobre acciones y programas que las distintas instituciones vinculadas a la Política realizaban. En la actualidad este repositorio sirve de apoyo al CNLL y a otras instituciones para tener información sobre acciones y programas que se realizan en torno al libro y la lectura. Esto queda plasmado en lo que relata un participante del grupo de discusión N°8 sobre articulación interinstitucional: “internamente esa información se usa bastante. Hay harta conversación entre los equipos, y las ideas se permean y sirven de una secretaría a otra, y eso lo hemos podido hacer. Se crea un relato común al interior del departamento”. Anecdóticamente, se ha planteado que hay instituciones que envían información a la Secretaría incluso sin ser exigidas de hacerlo. En esta línea, y en el mismo espacio de discusión, se valoró que existiera una “cara” que cumpliera el rol de contraparte para efectos del seguimiento. Que el hecho de que exista alguien cuyo rol sea estar específicamente en el seguimiento de acciones y programas genera la formación de un vínculo.

La estrategia de seguimiento es un proceso que se ha consolidado dentro de la Secretaría y que puede servir de ejemplo para otras áreas o departamentos. Un participante describe su “sueño” en el grupo de discusión sobre articulación intraministerial de implementación y seguimiento, en relación con cómo aprovechar este aprendizaje institucional:

“Mi sueño es que este proceso permee al resto de las instituciones y que se haga de manera organizada. El resto de los departamentos no tienen organización, por lo que sería importante que en planificación o en estudio haya un espacio para conducir a todos los otros equipos y que pueda apoyar y ejecutar la reportabilidad, que aporte a la conducción de las mesas” (participante del grupo de discusión N°8).

De esta forma, la coordinación de la estrategia de seguimiento se ha vuelto un aprendizaje institucional que favorece la toma de decisiones y que se espera, por parte de actores del mismo CNLL, que pueda ser permeado a otras áreas o departamentos.

Es interesante destacar que este aprendizaje ha surgido de manera orgánica, gracias a la existencia de los roles específicos que ha cumplido la Secretaría en cuanto a la estrategia de seguimiento concertado. Sin embargo, el uso de la estrategia de seguimiento y su correspondiente rendición de cuentas no estuvo originalmente diseñada para cumplir el objetivo de alimentar la gestión interna. En cambio, estuvo diseñado para rendir cuentas. Un funcionario del CNLL durante el periodo de diseño y puesta en marcha de la PNLL, expresa cercanía con el surgimiento de este instrumento y al preguntársele si la Planilla de Seguimiento siempre estuvo pensada para presentarse anualmente en los avances, responde: “Sí. O sea, ahí al menos en el primer año la idea era presentar anualmente en una reunión masiva donde participaban todos los integrantes de las distintas instituciones de la sociedad civil; para dar cuenta ahí de estos avances. Yo desconozco si después siguió ahí ese mismo diseño, no lo sé”. Un actor de la sociedad civil vinculado a la articulación y comunicación opina que este instrumento carece de una función de gestión que permita tomar decisiones sobre el proceso de implementación de acciones: “Si ese es el problema de este instrumento de seguimiento, para que sirve si no alerta, si no mandata a hacer la pega, porque entonces bueno para qué”.

El transcurrir de la estrategia de seguimiento desde sus funciones originales para la rendición de cuentas, a consolidarse como un repositorio de acciones y programas que ha permitido la toma de decisiones institucionales es ciertamente un importante aprendizaje institucional. Las decisiones a futuro radican justamente en fortalecer esta estrategia para que pueda ser implementada en otros departamentos y áreas, ajustando su propósito original desde la rendición de cuentas externas (a la política y a la sociedad civil) hacia una mayor y mejor función de gestión que permita monitorear y retroalimentar la toma de decisiones internas de la Secretaría, el CNLL u otros departamentos.

Nudos críticos y espacios de mejora

En consideración de lo expuesto hasta aquí sobre cómo se llevó a cabo el seguimiento concertado de la PNLL, se propone la existencia de cuatro nudos críticos —con sus respectivos ámbitos— donde un próximo ejercicio de política pública podría mejorar.

La participación en el registro del estado de avance y la rendición de cuentas

Tal y como se planteó en este capítulo, la estrategia de seguimiento concertado fue originada en el diseño mismo de la Política, en el momento en que se definieron las instancias como el Comité Interministerial, las Comisiones Técnicas y la medida de implementar un sistema de seguimiento. Sin embargo, la Planilla de Seguimiento, que representa un pilar transversal del seguimiento y registro de los avances concertados, fue diseñada con un propósito único de rendir cuentas y fue construida dentro de la gestión pública, con escasa participación de otras instituciones o miembros de la sociedad civil. Esta situación genera diferentes problemáticas, por ejemplo, que la rendición de cuentas del estado de avance sigue un errático camino durante el quinquenio (ver Tabla 10: Resumen “Estado de Avance” reportado en las actas interministeriales). Un factor que incide en esta dispersión es una propuesta surgida de la sociedad civil y que es acogida por el instrumento de seguimiento: no definir “cumplimiento” sino más bien “avance” de las medidas. De haberse definido participativamente, desde un comienzo, los criterios y palabras clave que permearían el seguimiento y comunicación de los avances concertados, la historia podría ser diferente.

La participación ciudadana, que es un valor que atraviesa el diseño e implementación de esta Política, se presenta de forma menos clara en el seguimiento. Es cierto que las Comisiones Técnicas, compuestas por actores de diferentes sectores, eran convocadas para concertar el seguimiento de los avances; sin embargo, el registro de esta concertación y criterios utilizados para la rendición de cuentas fueron de única responsabilidad de la Secretaría Ejecutiva. Más aun, existieron espacios de concertación que no fueron vinculados a Comisiones Técnicas (por ejemplo, las medidas de Marco Jurídico e Institucionalidad) y por lo tanto se omitió el espacio participativo de seguimiento, y quedó al arbitrio de la gestión pública. Esto, paradójicamente, ocurrió con la estrategia de seguimiento y su instrumento: el mismo CNLL fue quien siguió y dio avance a esa medida. Cabe destacar que esto no significa que el instrumento, los registros, la Planilla, etc, no fueran de conocimiento público, pues estaban a disposición de quien solicitara revisarlo.

El espacio de mejora se dibuja en torno a involucrar la participación, de diferentes instituciones y organizaciones, en la estrategia de seguimiento. Esto es, abrir la discusión sobre qué se entenderá por avance, qué se entenderá por cumplimiento, cuáles son los indicadores que se esperan reportar, qué se entenderá por cada

indicador, qué decisiones se tomarán con dichos indicadores y en torno a qué referencias o umbrales, al resto de los participantes de la Política.

La articulación interinstitucional en el registro de programas y acciones

De forma similar a lo anterior, la estrategia de seguimiento, en particular la Planilla de Seguimiento, fue evaluada como un instrumento que se constituyó como un aporte a la sostenibilidad de la Política, pero que radicó principalmente en la Secretaría Ejecutiva de la Política. Lo expresado en el grupo de discusión N°8 sobre articulación interinstitucional de la implementación y seguimiento de la Política es que la labor del registro del seguimiento se llevó “en solitario”, que es una matriz “que han seguido ellos y no se ve una mayor relación con el departamento, de articulación”. En mayor detalle, se contrasta con el esfuerzo que ha existido en la implementación de la misma Política:

“[los departamentos] se han articulado para sacar las políticas, pero no ha sido así después en el seguimiento, y ese trabajo se lo ha llevado la Secretaría solo. Hay informes pero no hay miradas desde planificación, y eso puede perjudicar cuando la política se renueve”. (Participante del grupo de discusión N°8).

A lo que otro participante complementa:

“Están los instrumentos macro para cambiar eso, están las voluntades, falta el foco en la planificación, en las autoridades en aunar el trabajo”. (Participante del grupo de discusión N°8).

Más aun, en el mismo espacio se profundiza en se espera de este proceso e instrumento permeen más allá de la Secretaría, que llegue al Consejo y también a otras áreas del MINCAP. Por ejemplo, se menciona que “[la planilla] sirve para dar cifras, pero lo ideal sería que este seguimiento sería interministerial, que el sistema de bibliotecas públicas pudiera incluir la información que poseen, el número de títulos del Mineduc de la biblioteca escolar digital, etc.”. Otro participante lleva este ejercicio a otras políticas sectoriales: “Falta a nivel institucional apropiarse del valor del trabajo que hacemos. Hay disparidad entre las políticas nacionales. Ha costado hacerse cargo de estos documentos. Desde el libro sí lograron avances, pero tener este instrumento nos ha funcionado, pero a nivel institucional falta compromiso y que sean un paraguas del actuar”.

Así, es importante notar que existe un nudo crítico respecto a la articulación interinstitucional y el uso de la Planilla de Seguimiento como base para el registro, monitoreo y rendición de cuentas de los avances logrados en la PNLL. Será importante para los esfuerzos futuros que este tipo de herramientas sean diseñadas para ser utilizadas ampliamente con una coordinación superior que permita la articulación entre los diferentes departamentos. Que sea puesta en valor y utilizada con una perspectiva interinstitucional.

LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La Política Nacional de Lectura y el Libro ha concluido su periodo de implementación a fin del año 2020. En este sentido, no es factible dar una mirada detallada ni con la suficiente perspectiva temporal sobre los resultados obtenidos y/o el impacto alcanzado utilizando una mirada ex post, y es por esta razón que la evaluación implementada es de carácter ex dure. Sin embargo, dada la relevancia que la percepción de los y las participantes de la evaluación sobre los resultados alcanzados tiene para responder a las preguntas de evaluación asociadas al objetivo 3 de la presente evaluación se ha incorporado este capítulo sobre resultados en el cuál indagar en la percepción de los actores sobre los resultados observados a la fecha y el potencial o expectativas de impacto futuro.

Las preguntas de evaluación relacionadas al objetivo 3 que se vinculan a los resultados percibidos por los actores son:

- ¿En qué medida la implementación de la PNLL ha sido eficaz, entendida como los resultados generados en el sector producto de su implementación?
- ¿Cuáles han sido los principales cambios que ha generado o contribuido a generar la implementación de la PNLL?
- ¿En qué medida la implementación de la PNLL ha evidenciado coherencia entre las medidas comprometidas y las acciones efectivamente implementadas?

Estas preguntas serán respondidas en esta sección a partir del análisis de los datos levantados en tres instancias principales: Las entrevistas en profundidad, los talleres participativos y adicionalmente se incorporarán datos de los que da cuenta la planilla de seguimiento. Tanto la percepción de los actores participantes como los registros que ha llevado a cabo el equipo implementador son antecedentes fundamentales para comprender los resultados alcanzados en el corto plazo y proyectar impactos esperados a más largo plazo.

La PNLL 2015–2020: valoración general de la política

“Es la mejor política que hemos visto en cultura, pero hay que mejorarla”
(Representante, ProChile)

Es un amplio consenso entre los actores participantes del proceso de evaluación de la PNLL 2015–2020 que esta ha sido una política que ha marcado un hito y un precedente en la forma de planificar e implementar política pública en el sector cultura y también en otros sectores. Como se ha visto a lo largo del presente documento, los aspectos más ampliamente valorados sobre la política se relacionan con la instalación y

creciente consolidación de un modelo de gestión con procesos de trabajo basados en la participación de la sociedad civil organizada y en una amplia articulación interinstitucional.

Si bien ambos factores han sido los más ampliamente destacados como características que legitiman y dan valor a la PNLL 2015–2020 por los actores participantes también ha surgido con frecuencia, aunque menor, una alusión a la regionalización, entendida mayormente como la elaboración de Planes Regionales de Lectura (13 a la fecha y dos por publicarse en 2021) que han desarrollado estrategias de intervención —derivadas de la Política y del Plan Nacional— adaptadas a las necesidades y oportunidades existentes en los distintos territorios y administraciones regionales.

Si bien se reconoce que hay muchos desafíos pendientes para avanzar en el cumplimiento del objetivo y de las medidas de la política, se reconocen avances importantes en diferentes ámbitos. Tanto a nivel de factores habilitadores para avanzar hacia el cumplimiento de las medidas y los objetivos de la PNLL 2015–2020 como en la implementación de algunas de sus medidas.

“Si bien en un inicio había mucho desconocimiento, una vez que empezamos a trabajar juntos pudimos conocernos, ajustar expectativas y avanzar mucho” (Representante Biblioteca Nacional)

Un primer logro reconocido por los actores en este sentido se relaciona con el reconocimiento del sector de la lectura y el libro como una unidad, una comunidad o un ecosistema —como ha sido definido en el marco de la PNLL 2015–2020— que comparte un diagnóstico común, necesidades transversales al sector y otras más focalizadas—y también comparte un consenso sobre las medidas en las que debe avanzarse para responder a estas necesidades.

Este logro ha sido un importante factor habilitador para la implementación de la PNLL y de futuras políticas, planes o programas para el sector en tanto hace posible partir del consenso sobre el diagnóstico, las necesidades priorizadas y las estrategias para afrontarlas. Este logro en el consenso sobre el diagnóstico y las principales líneas de acción para avanzar en su abordaje constituye una importante base para la continuidad a una intervención relevante, coherente y articulada tanto en la política que está siendo evaluada en el presente informe, como en futuros ejercicios de política.

“La política vino a articular e integrar acciones que antes se hacían desarticuladamente” (Actor institucional, Programa de Internacionalización)

En línea con lo anteriormente mencionado, otro logro de la PNLL 2015–2020, referido con frecuencia por los actores participantes, ha sido la articulación de objetivos y medidas concebidas o implementadas de forma aislada en una estrategia y un

documento que las integra de forma articulada y coherente en una hoja de ruta que guía el quehacer del ecosistema. Si bien existen espacios de mejora para la formulación de las medidas, este avance en articulación permite consolidar la visión y acción del sector en términos de un ecosistema.

“Juntos trabajamos mejor” (Actor institucional, Servicio Nacional del Patrimonio)

Un tercer logro, el cual este ejercicio de política ha contribuido a consolidar, en tanto ya existía un avance significativo en esta línea, es el consenso sobre la idoneidad de basar el ejercicio de construcción e implementación de la PNLL 2015-2020 en un modelo que facilite una participación —activa, comprometida y con corresponsabilidad— de diversos actores de la sociedad civil y de la institucionalidad pública, no sólo en el diseño, sino también en la implementación y el seguimiento de la política. Este consenso se ha visto profundizado y consolidado con la instalación de prácticas para hacer factible su funcionamiento, así como aprendizajes sobre aquello que ha funcionado y aquello que no, constituyendo una base de experiencia y conocimiento común sobre estrategias de diseño, implementación y seguimiento participativos y basados en articulación interinstitucional. El resultado más importante respecto a la instalación y consolidación de este modelo de gestión que ha sido relevado por quienes participaron es la confianza adquirida que facilita el trabajo.

Al igual que en los logros anteriores se distinguen espacios de mejora que permitirán continuar consolidando estas formas de hacer, por ejemplo, motivar la participación de actores cuyo involucramiento fue menos sistemático o comprometido o poner a disposición herramientas y procesos para fortalecer un seguimiento participativo en los espacios de trabajo.

A nivel de resultados, existe una percepción entre los actores participantes que ha habido avances en la implementación de las medidas de la política. Estos avances son percibidos como heterogéneos y focalizados mayormente en algunas medidas como internacionalización, planes regionales y el catálogo del libro chileno, entre otros. Es importante destacar que un importante número de participantes no distingue avances en particular en las medidas y señala como espacio de mejora que falta información y evidencia de fácil acceso para emitir este juicio. Finalmente, y también en línea con los resultados, se ha mencionado por parte de algunos actores un aumento del acceso al libro a partir del incremento y mejoramiento de las bibliotecas públicas en los territorios así como la implementación de programas que permiten avanzar en ese norte. Sin embargo, y en relación con una percepción —extendida entre los actores—, de que no existe evidencia suficiente para atribuir este u otros cambios acontecidos en el ecosistema al quehacer de la PNLL 2015-2020.

A continuación, se abordarán estos avances, así como los espacios de mejora detectados, divididos entre: percepción del cumplimiento de medidas, principales resultados evocados por los actores, avances y aprendizajes con respecto a los

criterios de gestión de la política, avances y aprendizajes con respecto a los principios de la política y, finalmente, las expectativas de los actores y los desafíos hacia el futuro.

Percepción sobre el cumplimiento de las medidas

Al ser consultados respecto del cumplimiento de las medidas, tanto en las entrevistas como en los talleres participativos se observan percepciones diversas sobre los resultados entre los actores, distinguiendo entre una mayoría que no declara avances puntuales en ningún ámbito y/o medida ya sea por falta de información disponible o desconocimiento sobre los avances alcanzados a la fecha, hasta un grupo de actores que destaca entre uno y tres ámbitos o medidas en las cuáles identifican un avance más significativo. Lo anterior complementa la amplia percepción sobre avances no planificados como factores habilitadores para la implementación.

Como antecedente respecto a la valoración del cumplimiento de las medidas y ámbitos contenidos en la política y su evaluabilidad es importante retomar un aspecto enunciado previamente al analizar la coherencia en el diseño de la Política, y referido a la extendida percepción de que algunas de las medidas que forman parte de la PNLL 2015–2020 no son lo suficientemente concretas para ser medidas. Lo anterior se basa en la heterogeneidad de su formulación en términos de los niveles de planificación a los que pertenece (objetivo, producto, actividad) y que se reflejan en:

- Las formas de redacción de cada medida.
- El alcance temporal de cada medida.
- La factibilidad de incorporar indicadores, metas y plazos para valorar los avances de algunas medidas.
- El carácter permanente de los desafíos que busca abordar algunas medidas, entre otros.

La idoneidad de incrementar la evaluabilidad de la Política no es un consenso y existe una extendida expectativa entre quienes están familiarizados con los procesos de seguimiento de que el monitoreo detallado de los procesos se realice a nivel de planes. En cualquier escenario la heterogeneidad de las medidas es un factor que dificulta el análisis y la evaluación de sus avances, dado que no cuentan con un set de indicadores de desempeño y es percibido de esta forma por un amplio grupo de actores.

Algunos de los verbos que acompañan las medidas ejemplificadas como “ambiguas”— en el sentido de las dificultades de operacionalización en indicadores de desempeño para observar sus niveles de avance— son potenciar, impulsar, estimular entre otros.

Para estos casos sólo quienes han desempeñado roles cercanos a la implementación han podido reportar avances de carácter cualitativo.

Otro antecedente importante para analizar los avances percibidos en cuanto a la implementación de las medidas se relaciona con la percepción sobre la coherencia entre las acciones que contribuyen a cada medida. Este antecedente se relaciona con la pregunta de evaluación ¿En qué medida la implementación de la PNLL ha evidenciado coherencia entre las medidas comprometidas y las acciones efectivamente implementadas? A continuación, se incorpora un esquema con la contribución de las acciones a las medidas y a los ámbitos en el diseño de la Política, este esquema es sólo de carácter ilustrativo de la organización general de la política y la clasificación de sus componentes y no refiere a los ámbitos ni las medidas ni las acciones de la PNLL 2015-2020.

La coherencia entre las medidas que define la PNLL y las acciones tomadas para dar cumplimiento no fue un tema profundizado en amplia medida por los actores participantes en el proceso de evaluación. Lo anterior se debe principalmente a la especificidad del tema y a la necesidad de contar con antecedentes con los que no todas las personas participantes necesariamente están vinculadas. Lo anterior debido por un lado, a los diversos grados y momentos de involucramiento descritos y por otro, al modelo de gestión en el cual el involucramiento en la implementación y seguimiento se limitó a aquellas mesas en las cuáles participaron los actores.

En este escenario el análisis que a continuación se presenta ha surgido de la revisión de los hallazgos cualitativos contrastados con la información contenida en la Planilla de Seguimiento (ver sección de Seguimiento). Luego del análisis realizado al discurso de los participantes de la evaluación y a los contenidos de los documentos revisados, desde el equipo evaluador se observa que la implementación de las medidas de la PNLL 2015-2020 se ha realizado mayoritariamente articulando las agendas y la oferta programática ya existente en las diversas instituciones participantes, la que pudo ser adaptada o reformulada en virtud de los nuevos énfasis contenidos en los compromisos adquiridos para implementar medidas de la PNLL.

Las brechas para la plena coherencia entre las medidas y las acciones formuladas en el marco de la política se relacionan con el origen distinto de ambos niveles de planificación. Mientras las medidas surgen de un ejercicio participativo en el cual se levantan necesidades y definen objetivos y medidas de abordaje, las acciones surgen de una oferta programática y/o iniciativas que forman parte de agendas institucionales ya existentes que son adaptadas en virtud de la potencial contribución que pueden hacer a las medidas comprometidas. Ejemplificador de esta idea es el hecho de que no existe un presupuesto exclusivo para la Política, en el hecho de que hay medidas que se dan por cumplidas mediante Fondos Concursables y al hecho de que los Premios Literarios y algunos programas de acción estaban implementados desde antes de la PNLL.

En este escenario, y debido principalmente a la lógica tradicional de planificación programática y asignación presupuestaria de la intervención estatal, a la que están sujetas las instituciones participantes, existen restricciones —principalmente presupuestarias— para diseñar nuevas acciones plenamente pertinentes y relevantes a los objetivos de la PNLL 2015–2020. Las acciones de las instituciones han sido diseñadas, implementadas, monitoreadas y evaluadas en el marco de las directrices emanadas desde los Sistemas para la Programación y Control de las iniciativas de inversión que implementan la Dirección de Presupuestos y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia principalmente, y al Sistema de Seguimiento de Compromisos Gubernamentales implementado por la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) en el periodo en el cuál la Política obedecía a un compromiso de gobierno.

En definitiva, las brechas existentes para la plena coherencia entre medidas y acciones se explican en gran medida por la necesidad de compatibilizar programas e iniciativas que son anteriores a la política, y que obedecen a una lógica de diseño programático y asignación presupuestaria, con nuevas y diferentes necesidades y estrategia de trabajo que nace de un esfuerzo participativo y se basa en una lógica interinstitucional, que además carece de recursos propios para ser implementada.

Pese a estas restricciones el trabajo coordinado entre instituciones participantes, la voluntad política, la experiencia y competencias de los funcionarios involucrados y el compromiso de las personas participantes de la sociedad civil fueron factores facilitadores que permitieron implementar acciones pertinentes a las necesidades, relevantes al quehacer de las instituciones y coherentes con los objetivos y medidas de la PNLL 2015–2020.

Para el análisis de la percepción de los actores participantes en el proceso de evaluación con respecto al nivel de cumplimiento de las medidas, es importante enfatizar que tanto en las entrevistas en profundidad como también en los talleres hay un mayoritario grupo de participantes que declara que no existe o bien que no conoce a cabalidad el proceso de reporte de avances como para emitir un juicio con respecto a resultados en la implementación de las medidas en detalle. Si bien este punto es esperable debido al momento de implementación y a los diversos tipos de involucramiento de los actores, constituye un hallazgo interesante a la luz de la implementación de una estrategia de rendición de cuentas a partir de los datos de seguimiento de la Política que ha sido promovida desde la Subsecretaría durante el periodo en evaluación.

Adicionalmente, y de forma complementaria, se destaca la mención por parte de un grupo de actores sobre la necesidad de fortalecer la producción de evidencia sobre los resultados en una lógica de rendición de cuentas, pero también como estrategias para la toma de decisiones sobre el trabajo. En este punto es importante mencionar que el análisis da cuenta de una valoración extendida de la estrategia de seguimiento

y también del uso de los datos, pero que sin embargo cuenta con espacios de mejora para incrementar la eficiencia y sostenibilidad de la iniciativa. En esta línea, el equipo de MINCAP valora la implementación de la estrategia de seguimiento y el uso de los datos que facilita, tanto para la rendición de cuentas como para la toma de decisiones con respecto a programas.

Las personas participantes que identifican avances en el cumplimiento de medidas se dividen entonces entre quienes declinan referirse al punto por desconocimiento total o parcial de los niveles de avance alcanzados y/o reportados, lo que restaría rigurosidad a un potencial juicio evaluativo y que por tanto omiten (ver sección sobre las percepciones del sistema de seguimiento); y un segundo grupo de participantes que reportan un espectro amplio de resultados.

Dentro del grupo de participantes que comparte su percepción sobre los niveles de avance en los ámbitos y/o medidas de la PNLL 2015-2020 se detecta un grupo de medidas cuya percepción de cumplimiento es mayor mientras otras ostentan un menor avance cumplimiento, en el discurso de los actores consultados. En aquellos casos en los que se perciben avances, los actores entrevistados mencionan principalmente:

- Medidas relacionadas a la infraestructura de bibliotecas públicas,
- Medidas relacionadas a esfuerzos para la internacionalización del libro chileno,
- Compromisos y medidas relacionadas al diseño de planes regionales de lectura.
- Medidas relacionadas a programas y/o iniciativas nuevas o mejoradas en el marco del trabajo de la Política. Por ejemplo, un programa que se nombró transversalmente como un logro de la política fue el programa Diálogos en Movimiento. A pesar de ser un programa particular, los actores participantes valoraron ampliamente la forma en la que conecta a diferentes actores del mundo del libro en los territorios a nivel local.

Si bien éstas son las principales medidas con avances significativos mencionadas por diversos actores, también se hicieron menciones de carácter excepcional a iniciativas acotadas por áreas de indagación particulares, por ejemplo, iniciativas para promover la diversidad cultural en el marco del trabajo con Pueblos Originarios, el trabajo en el área de conservación patrimonial y ejemplos de implementación de iniciativas en el marco de los planes regionales de lectura en algunos territorios.

Principales resultados evocados por los actores

En esta sección se abordan los principales resultados que son atribuidos por los actores participantes a la implementación de la PNLL 2015–2020. Este análisis permitirá responder a la pregunta de evaluación: ¿Cuáles han sido los principales cambios que ha generado o contribuido a generar la implementación de la PNLL? Para responder a esta pregunta se analizan tanto los resultados planificados como aquellos no planificados que los actores atribuyen en significativa medida a la implementación de la PNLL 2015–2020.

Ante la pregunta sobre que es aquello que ha cambiado en el ecosistema de la lectura y el libro en los últimos 5 años, producto de la PNLL 2015–2020 la principal alusión que hacen los actores participantes refiere a los cambios alcanzados producto del aprendizaje de los procesos asociados a la política. Estos aprendizajes adquiridos en el marco de la participación y a la consolidación del Modelo de gestión han sido mencionados con mayor frecuencia y relevancia que los resultados asociados a la implementación de medidas.

Los cambios que más se destacan en términos de los aprendizajes asociados al modelo de gestión son:

- I.** Existe un diagnóstico consensuado sobre las características del sector en términos de los actores que lo componen, sus roles, funciones y las interrelaciones que describen el ecosistema de la lectura y el libro, así como las necesidades asociadas.
- II.** Existe un consenso sobre los principios y/o valores en los que debe basarse la acción articulada del ecosistema para enfrentar las necesidades levantadas en el diagnóstico y sobre las estrategias requeridas para abordar las necesidades que son reflejadas en las medidas asociadas en el objetivo y las medidas que contiene la PNLL 2015–2020
- III.** Existe un modelo de gestión consolidado de la PNLL en términos de prácticas, procesos y herramientas y para implementar el trabajo en base a las siguientes herramientas: Comité Interministerial, Comisiones técnicas y espacios de coordinación regionales. Este modelo de gestión tiene como aspectos clave —relevados por los actores participantes— la participación activa de la sociedad civil organizada, el trabajo interinstitucional y la descentralización.
- IV.** Aprendizaje acumulado de los distintos actores involucrados en torno a las prácticas, procesos y herramientas que han funcionado y aquellas que no han funcionado para implementar la política mediante un modelo participativo e interinstitucional. (experiencia y competencias)
- V.** Existe una confianza fortalecida entre los actores para implementar un trabajo articulado.

VI. Un consolidado empoderamiento de la sociedad civil organizada como actor clave para el liderazgo de los procesos de construcción e implementación de la PNLL 2015-2020 con incrementadas competencias y experiencia para facilitar la cogestión, el liderazgo y la contraloría social de la implementación de la política.

Todo lo anteriormente mencionado constituye factores habilitadores para la consolidación y continuidad de los ejercicios de planificación e implementación de política pública sectorial basada en la evidencia de los avances y aprendizajes alcanzados para actualizar la hoja de ruta a futuro.

Con la implementación de la PNLL 2015-2020 “se construyeron muchos puentes y eso no puede perderse” (Representante, Servicio Nacional del Patrimonio).

Por otro lado, un segundo set de cambios acontecidos a partir de la implementación de la PNLL 2015-2020 son resultados que derivan de la implementación de las medidas contempladas en la política. Derivado del análisis presentado en el acápite anterior, se plantea que los cambios resultados de la implementación de medidas de la política son heterogéneos y muestran como principal avance percibido por un grupo de actores clave: el incremento en el acceso a la lectura lo que deriva de una serie de medidas implementadas.

Si bien los avances en la implementación de las medidas no son percibidos de forma transversal ni unívoca entre los actores, es consenso que entre los ámbitos y medidas con mayor grado de avance mencionadas aparecen: los avances en las medidas vinculadas a la internacionalización del libro chileno, la construcción y mejoramiento en infraestructura de bibliotecas públicas en diversos territorios, el diseño e implementación de planes de regionales de lectura en 13 regiones al año 2020 y la implementación de programas e iniciativas emblemáticas que han contribuido a la articulación de actores y a la democratización del acceso a la lectura en los diversos territorios, entre los que destacan la iniciativa Diálogos en Movimiento y diversos modelos de trabajo implementados en distintas regiones, como por ejemplo Territorios Lectores en la Región de los Ríos entre otras valiosas iniciativas.

Si bien los avances mencionados son reconocidos por un grupo importante de actores, adicionalmente existen avances más acotados que son reconocidos por grupos más reducidos de participantes, generalmente vinculados directamente a la gestión de ciertas iniciativas, lo anterior se explica porque el sistema de implementación no contemplaría mecanismos para compartir información entre mesas de trabajo, dificultando el aprendizaje de carácter más horizontal.

Si bien se perciben avances, aunque acotados, en términos de reducción de brechas de acceso a la lectura por parte de las personas participantes, ha surgido en algunos de los espacios como talleres y o entrevistas una alusión a la forma como el contexto socioeconómico y cultural actual, derivado de la pandemia por Covid-19 de los años

2020 y 2021 ha profundizado las brechas de acceso a la lectura y en general las brechas de desigualdad existentes y sentando nuevos desafíos y nuevas necesidades para fomentar el derecho a la lectura.

“Ha habido avances en participación y en el acceso a la lectura, sin embargo (debido al contexto actual) se han profundizado las brechas de acceso (Representante Servicio Nacional del Patrimonio)

Avances y aprendizajes sobre los criterios de gestión de la política

La Política Nacional de la Lectura y el Libro define un total de 5 compromisos que constituyen criterios de gestión que fueron concebidos como características relevantes del modelo de su gestión. Estos criterios han sido incorporados en la estrategia de análisis de la presente evaluación como parte del set de criterios evaluación en un afán por propiciar un juicio evaluativo completamente alineado con las expectativas que los actores involucrados definieron para la política. Los criterios de gestión comprometidos en la PNLL fueron definidos de la siguiente forma (CNCA 2015, p 14)

- Articulación intersectorial:** La PNLL 2015- 2020 utilizará un modelo articulado y articulador para su gestión. Promoverá la acción coordinada con otros campos, sectores e instituciones públicas y privadas, a través de espacios permanentes de interacción y de retroalimentación que hagan efectivo el cumplimiento de las medidas propuestas, sobre la base del reconocimiento de que la lectura y el libro constituyen un ecosistema en estado de equilibrio.

Con respecto a estos criterios de gestión el discurso de los actores da cuenta de forma transversal y completamente consensuada del cumplimiento del compromiso de proponer y promover un modelo de gestión articulador que facilite la implementación de acciones coordinadas con otros sectores e instituciones, tanto públicas como privadas, para facilitar el avance hacia el cumplimiento de las medidas. Como se ha señalado previamente este modelo ha sido instalado mediante dos figuras principales: el Comité Interministerial y las Mesas Técnicas.

No obstante pese a la instalación y consolidación de este modelo de gestión, se debe destacar que el cumplimiento de las medidas propuestas fue de carácter parcial y con un acotado reconocimiento del avance por parte de los actores clave. Por lo tanto en este espacio no se dio un “efectivo cumplimiento de (la totalidad) de las medidas propuestas”.

Este compromiso constituye la base de uno de los resultados más ampliamente reconocidos y valorados por los participantes como cambio en el ecosistema

de la lectura y el libro, la consolidación de un Modelo de gestión participativo e interinstitucional y el aprendizaje relacionado a las prácticas, procesos y herramientas asociados a su funcionamiento. Este resultado se relaciona directamente con la expectativa de continuidad del trabajo realizado en un próximo periodo de política que se base en el camino ya andado y en la evidencia sobre aquello que ha funcionado y aquello que no. En este sentido el compromiso de sostenibilidad adquiere relevancia.

- **Sostenibilidad:** La PNLL 2015- 2020 creará las condiciones para que el Estado garantice su permanencia y proyección en el tiempo, asegurando los recursos técnicos, financieros, administrativos, institucionales y humanos necesarios para su implementación, seguimiento y evaluación. (CNCA 2015, p. 14)

En el periodo en el cual se implementa el ejercicio de evaluación de la PNLL 2015-2020 el tema de la continuidad del quehacer de las mesas de trabajo, de los equipos y en general de los esfuerzos desplegados por la política fue un tema relevante, debido a las dudas de los actores sobre la voluntad política y las condiciones dadas para implementar un nuevo ejercicio de planificación de política sectorial para el periodo 2021-2026. A la fecha de la entrega del presente informe, ya ha habido un anuncio oficial sobre la elaboración de una nueva política lo que ha permitido proyectar la sostenibilidad de los aprendizajes derivados de la PNLL hacia el próximo periodo.

No obstante lo señalado previamente, existen temas relacionados a la factibilidad del trabajo y relevantes para su sostenibilidad que surgieron como nudos críticos de la implementación de la PNLL 2015- 2020 y que corren el riesgo de extenderse a la próxima política si no son abordados en el momento y con el alcance correspondiente. Los principales temas planteados por los y las participantes en este punto fueron: la disponibilidad de recursos humanos, financieros y técnicos para implementar la política. Como se ha revisado en el informe, la PNLL 2015-2020 no ha contado con asignación presupuestaria para su puesta en marcha. Debido a esto, las acciones que han implementado los diversos actores institucionales vinculados a la PNLL han debido adaptarse articulando su contribución al quehacer de la política a partir de programas o iniciativas que formaban parte de la agenda programática e ya existente en las diversas instituciones.

El propiciar la disposición de recursos específicos para la implementación de una nueva política es un desafío de primera necesidad en cuanto facilitará la coherencia, pertinencia y relevancia del diseño y de la implementación. Estos recursos debiesen estar disponibles en las distintas instituciones involucradas en la implementación de la PNLL, en razón del alcance del trabajo comprometido. Lo anterior es clave para hacer factible el trabajo interinstitucional y avanzar en el fortalecimiento y consolidación de este modelo de trabajo.

■ **Articulación público-privada:** La PNLL 2015- 2020 propiciará espacios de participación a todos los actores de la cadena de la lectura y el libro para la implementación y el seguimiento de esta Política.

El Modelo de gestión mencionado en el punto anterior ha sido desarrollado con dos componentes esenciales: articulación interinstitucional y participación de la sociedad civil organizada. Esta participación ha sido entendida como la vinculación activa de los actores representantes de los gremios que forman parte de la cadena de producción, difusión y comercialización del libro y del ecosistema de la lectura y el libro en la gestión de la política. Para esto se ha convocado a este espacio a escritores, editores y libreros principalmente. Si bien de forma general este involucramiento es entendido como participación de la sociedad civil, debido al rol de agentes públicos que cumplen estos actores en este espacio, existe también un rol como representantes del sector / gremio del cuál forman parte mediante una estrategia de alianza público-privada.

En este punto se ha observado una utilización indistinta de ambos conceptos y roles- sociedad civil organizada y sector privado, para comprender la contribución de estos actores al proceso por parte de los y las representantes institucionales. Si bien lo anterior se explica por un lenguaje y tipo de relacionamiento institucional con los actores de diversos sectores, es importante que exista una clara definición de los roles y contribuciones esperados por parte de estos actores para asegurar la claridad en la comunicación sobre el alcance y las expectativas del involucramiento de cada actor en el sistema.

Por lo tanto, a partir del criterio de gestión de articulación público-privada se concluye que existe una activa articulación y fomento al involucramiento de los actores representantes de la cadena del libro, sin embargo, se detectan desafíos para la definición del rol y la contribución de estos actores al funcionamiento del modelo, distinguiendo claramente entre su rol como sociedad civil organizada y su rol como representantes de sector privado.

■ **Regionalización:** La PNLL 2015- 2020 realizará una permanente coordinación intersectorial a nivel territorial

Un tercer componente relevado por los actores al referirse al modelo de gestión de la política se relaciona con la regionalización, a partir de la promoción de la coordinación intersectorial en los niveles administrativos territoriales. Este criterio de gestión es reconocido en menor medida como característica del modelo si se compara con la participación y la articulación interinstitucional. Sin embargo, es también un componente importante por su vinculación con la relevancia, la pertinencia y la coherencia de la PNLL 2015- 2020 al vincular las necesidades y lineamientos de la política con los territorios.

Un importante hallazgo del proceso de evaluación es el hecho de que en el nivel regional no existe un reconocimiento extendido de la Política Nacional de la Lectura y el Libro como hoja de ruta nacional sino un reconocimiento exclusivo del Plan Nacional de la Lectura y de los planes regionales de la lectura. Si bien lo anterior se explica debido a que los planes son los que definen en términos operativos la implementación de la PNLL y que es por tanto la principal herramienta con la que se vinculan los actores, sorprende el hecho de que el documento de Política no sea reconocido ni apropiado por parte de los equipos regionales encargados de su ejecución. Lo anterior es muy relevante debido a que la articulación entre ambos instrumentos es idónea para comprender tanto los aspectos operativos de la estrategia a nivel nacional y su correlato en la región, como su marco de principios y propósito. En esta línea se considera que el desconocimiento de la PNLL 2015-2020 constituye una debilidad de la estrategia de difusión y del modelo de gestión en tanto dificulta la apropiación de la herramienta.

Es claro en el discurso de los actores el hecho de que el grado de consolidación de la estrategia de trabajo en los territorios es heterogénea y que existen modelos más exitosos que otros en virtud de una serie de factores como el compromiso de los funcionarios y funcionarias, la disponibilidad de recursos, el nivel de articulación que tengan con otros servicios, los estilos de trabajo, entre otros.

“El éxito de los modelos de trabajo en las regiones ha sido diferente y depende de las expectativas, de los estilos de trabajo, etc.” (Representante, Subsecretaría del Libro, MINCAP)

Sobre el trabajo desde una perspectiva de regionalización existe una valoración de la autonomía que han tenido para desarrollar planes de lectura regionales adecuados a las necesidades y oportunidades que existen en los territorios con énfasis en la necesidad de propiciar la coordinación intersectorial mediante estrategias adecuadas a los estilos de trabajo y la experiencia previa de articulación en los territorios.

“Hay que empujar más el trabajo con otras instituciones, hay que trabajar más la autonomía, en regiones la realidad es heterogénea” (Representante, Secretaría Ejecutiva del Libro, MINCAP).

Por otro lado, se ha levantado una sentida demanda de los actores involucrados en la implementación de los planes regionales en los territorios por asegurar una disponibilidad de recursos tal que haga factible su implementación. Si bien esta demanda es relevante para todos los actores pertenecientes a las Secretarías Regionales Ministeriales, es especialmente crítica para quienes forman parte del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas que declaran de forma transversal una inexistente disponibilidad de recursos para implementar en los territorios, refiriéndose a recursos financieros y humanos principalmente.

- Evaluación y seguimiento:** La PNLL 2015–2020 elaborará un instrumento de seguimiento y evaluación que permitirá verificar el avance y cumplimiento de las medidas comprometidas, y lo dará a conocer públicamente en un plazo de seis meses.

Finalmente, el último compromiso asumido por la política como criterio de gestión se relaciona a la evaluación y al seguimiento de la PNLL 2015–2020, tal como ha sido abordado en el capítulo sobre el seguimiento, se constata que se ha diseñado e implementado un instrumento y un proceso para el seguimiento de los avances de las medidas.

Este instrumento ha sido elaborado con el objetivo principal de ser la base de evidencia para poner en marcha una estrategia de rendición de cuentas orientada a informar de forma periódica sobre avances en la implementación de la PNLL 2015–2020 a los equipos e instituciones participantes, así como a los representantes institucionales y mediante ellos dar cuenta a un público más extendido. De esta forma la estrategia de uso de los datos ha sido bidireccional, por un lado, como rendición de cuentas hacia quienes han estado involucrados y por otro hacia el liderazgo institucional, buscando rendir cuentas e insumar la toma de decisiones estratégicas por parte de quienes lideran la instancia y la institución.

Los datos del seguimiento han servido para la “Rendición de cuentas por un lado y toma de decisiones por otro para nutrir el diseño programático” (Representante MINCAP).

Sobre el uso que se hace de los datos del seguimiento se declara que este es utilizado, aunque de forma limitada para el aprendizaje institucional constituyendo un insumo para el trabajo de los equipos, sin embargo, quedan desafíos pendientes para consolidar un levantamiento y gestión de datos con altos estándares de calidad, así como la optimización del uso de estos datos.

“El Aprendizaje Institucional (que hemos observado) no necesariamente permea en el discurso que se entrega a liderazgo institucional” (Actor institucional, área de fomento).

“Una estrategia de seguimiento en línea serviría mucho y hay muchos factores habilitadores para avanzar hacia un reporte integrado con relato institucional integrado) (Actor institucional)

Pese a que se observa un esfuerzo sistemático por medir y utilizar los datos en una estrategia de seguimiento de la Política y al análisis de la evidencia almacenada para ser reportada mediante instancias anuales, así como la puesta en marcha de una evaluación externa al cierre del periodo de implementación, se considera que la estrategia de evaluación puede ser fortalecida con un sistema de evaluación más robusto que se adecue a las necesidades de producción de evidencia para un ejercicio

de política desde el levantamiento de una línea base en la etapa ex ante, hasta una potencial evaluación de impacto. Debido al carácter participativo e intersectorial que describe a la PNLL 2015- 2020 se considera que estos criterios deben estar en la base de un futuro diseño de un sistema de evaluación.

Avances y aprendizajes sobre los principios de la política

Uno de los aspectos más ampliamente valorados con respecto a la implementación de la PNLL 2015-2020 dice relación con el establecimiento de un set de principios que guía su implementación. Los principios considerados en la Política se definen a continuación (CNCA, 2015, p.13):

- **Participación:** reconoce a todos los habitantes del país como sujetos de derecho y provee los mecanismos y acciones necesarios para garantizarles el libre ejercicio y participación de sus beneficios, y para incidir en las decisiones públicas relacionadas con la lectura y el libro, en especial los instrumentos de transparencia, rendición de cuentas e instancias participativas.
- **Diversidad cultural:** reconoce, protege y promueve como un valor social la multiplicidad e interacción de las culturas que coexisten en el territorio y que conforman un patrimonio común. Además, considera con especial atención a la población que se encuentra en situación de vulnerabilidad, propiciando acciones que generen condiciones transformadoras de esta inequidad social y cultural.
- **Interculturalidad:** reconoce y valora que Chile es una nación pluricultural, en la que coexiste una diversidad de pueblos que expresan su particular riqueza regional y cultural. Por tanto, el diálogo intercultural y las acciones institucionales deben estar enfocados en el respeto de las identidades y en su fortalecimiento, estableciendo medidas específicas para su preservación, fomento y difusión, en el ámbito de la lectura y el libro.
- **Inclusión social:** entiende a la comunidad como un conjunto diverso y heterogéneo de personas e intereses, que le otorgan sentido y razón de existencia, sin exclusiones de ninguna naturaleza que afecten sus derechos fundamentales, propiciando los enfoques necesarios para ampliar el impacto de la implementación de esta Política.
- **Territorialidad:** considera las características territoriales distintivas y la gestión directa de las medidas que deban ser implementadas a nivel regional, comunal o local, serán atribuciones fomentadas por esta Política, que buscará desarrollar capacidades y competencias que colaboren con los procesos de

desconcentración, regionalización y valoración de los diferentes paisajes culturales.

- **Equidad:** asegura un acceso equitativo a las distintas medidas que considera, incluyendo las dimensiones social, económica, etaria, de origen, de género, y territorial.
- **Fomento de la creatividad:** reconoce y fomenta la creatividad como un componente esencial del ciclo cultural de la lectura y el libro, que detona su potencial comunicativo y transformador, siendo un factor de desarrollo e innovación.

En el discurso de los actores, que reconocen la incorporación de este set de principios como parte relevante de la política, existe una valoración transversal de este esfuerzo. Luego del análisis de los datos recolectados en el discurso de los actores clave se distinguen resultados vinculados a los principios de la política en tres niveles principales:

- Un primer nivel en el cual el resultado es de carácter simbólico y se vincula a la instalación de estos principios en el documento de la política, que por el carácter participativo de su construcción se basa en un amplio consenso sobre la relevancia e idoneidad de su incorporación. Este resultado alcanzado en el momento de publicación del documento marca, a decir de los actores consultados, un precedente y traza una ruta para seguir trabajando en línea con su fortalecimiento. Este resultado se encuentra a nivel de diseño.
- Un segundo nivel en el cual el resultado constituye un cambio en cuanto a la planificación e implementación de medidas o acciones concretas. Este tipo de resultado se encuentra a nivel de producto y su fortaleza es basarse en un proceso de operacionalización del principio para incorporarlo en productos o actividades orientadas a producir un cambio en prácticas, creencias o concepciones de un grupo con respecto al principio o aspectos asociados. Este resultado se encuentra a nivel de producto.
- Un tercer nivel en el cual el resultado constituye un cambio en las prácticas, creencias o concepciones de un grupo con respecto al principio o aspecto. Este resultado se encuentra a nivel de impacto.
- Finalmente se propone observar un cuarto nivel de resultados que se relaciona con la transversalización de los principios en la planificación implementación, seguimiento y evaluación de la PNLL. Este resultado debe encontrarse en todos los niveles/ componentes de la política.

Luego de la indagación realizada, se evidencia un resultado de primer nivel es decir de carácter simbólico evidenciado en la incorporación de este set de 7 principios en el documento de la política, que se basa, como se ha señalado, en un amplio consenso de la relevancia de su incorporación.

Adicionalmente se reconoce ampliamente en el discurso de los actores y en el diseño de las medidas de la política resultados de segundo nivel, referidos a la planificación e implementación de medidas o acciones concretas vinculadas a los principios de: participación, diversidad cultural, territorialidad y fomento a la creatividad. A continuación se presenta una tabla que organiza los principales objetivos y medidas asociados a los principios mencionados evidenciando como los principios de Diversidad Cultural e interculturalidad son aquellas que cuentan con mayor cantidad de medidas asociadas, no obstante lo anterior es importante recalcar que las medidas no pueden ser asociadas exclusivamente a un principio y en esa línea pueden observarse una serie de medias repetidas por ejemplo entre las categorías de diversidad cultural e integración social.

Tabla 12: Principales Medidas y Objetivos asociados a los Principios de la Política

Principio	Objetivos	Medidas principales
Participación	Estimular la industria editorial nacional impresa y electrónica, a través de las compras públicas.	Promover el establecimiento de una mesa técnica, que pueda aportar insumos para una mejora continua de la política pública respecto a la calidad de textos escolares. Instalar una instancia de participación, para que las instituciones públicas y organizaciones de autores y editores promuevan la creación de contenidos diversos en la industria local y aseguren criterios de pertinencia, calidad y diversidad en la oferta y en las compras de libros, que permita aumentar progresivamente, hasta un 60% del monto de las compras públicas de cada programa de ediciones nacionales.

Principio	Objetivos	Medidas principales
Inclusión social y equidad	Fortalecer las bibliotecas y espacios de lectura como el instrumento por excelencia de la democratización en el acceso al libro.	Desarrollar una política de compra de libros, garantizando diversidad en términos de género, pueblos originarios y regiones, garantizando calidad y diversidad.
		Promover la creación y producción de literatura infantil y juvenil a través del Fondo del Libro.
		Fomentar la defensa y el arraigo de la identidad local e indígena a través de la lectura y el libro.
		Ampliar las líneas de fomento a la producción del libro y las literaturas indígenas, tanto de la memoria como de la creación literaria actual.
		Facilitar el acceso a la Biblioteca Pública Digital para todas y todos.
		Generar vínculos entre instituciones y organizaciones públicas y privadas que permitan aumentar la cobertura, haciendo de las bibliotecas lugares de encuentro.
		Ampliar la red Bibliomóviles en las regiones que no cuentan con este sistema de acceso a libros.
		Flexibilizar el horario de las bibliotecas públicas, escolares y comunitarias para hacerlas acordes a las comunidades donde están insertas.

Principio	Objetivos	Medidas principales
Diversidad cultural e interculturalidad	Garantizar que la lectura y el acceso al libro sean utilizados como fuente de información y aprendizaje, y para la integración de los pueblos indígenas y de las personas con capacidades diferentes.	Rendir homenaje y entregar premios a figuras destacadas de las culturas indígenas, tradicionales y rurales de trascendencia local, regional y nacional.
		Promover la traducción desde y hacia las lenguas de los pueblos originarios.
		Fomentar proyectos productivos que permitan la edición de libros fáciles de leer, inclusivos y accesibles para todo público en formatos impreso, digital, audio y video.
		Fomentar la defensa y el arraigo de la identidad local e indígena a través de la lectura y el libro.
		Promover las lenguas de los pueblos originarios, fomentado la escritura y publicación de obras de sus autores e impulsar la creación y desarrollo de academias de lenguas indígenas.
		Generar líneas específicas de creación, promoción y circulación del libro y la oralidad indígena.
		Ampliar las líneas de fomento a la producción del libro y las literaturas indígenas, tanto de la memoria como de la creación literaria actual.
		Fortalecer la visibilidad y participación de escritores de pueblos originarios en espacios de difusión y promoción nacionales e internacionales.
		Impulsar la reedición de literatura patrimonial de los pueblos originarios.
Traducir a lenguas originarias de obras patrimoniales de los pueblos indígenas, editadas en sus primeras versiones en otros idiomas.		

Principio	Objetivos	Medidas principales
Territorialidad		Desarrollar estrategias regionales, en relación a lineamientos nacionales, para el levantamiento de planes regionales de lectura, con un enfoque de descentralización de recursos que permita la generación de redes locales.
		Fortalecer y avanzar en el desarrollo de un modelo de gestión que garantice los recursos necesarios y entregue las competencias a los gobiernos locales que permitan la existencia de bibliotecas públicas que cuenten con estándares de calidad, establecidos por la institucionalidad competente, con la finalidad de asegurar el acceso universal y gratuito a los libros, la lectura, conocimiento, información y recreación.
		Generar vínculos entre instituciones y organizaciones públicas y privadas que permitan aumentar la cobertura, haciendo de las bibliotecas lugares de encuentro.
		Promover y replicar a nivel regional, las iniciativas exitosas y las buenas prácticas en el ámbito de la creación.
		Observar y rescatar experiencias internacionales, respecto al énfasis en el desarrollo de la creación literaria en lenguas locales.
Fomento a la creatividad		Facilitar el acceso al Fondo del Libro, simplificando los sistemas de postulación al fondo concursable.
		Promover y replicar a nivel regional, las iniciativas exitosas y las buenas prácticas en el ámbito de la creación.
		Observar y rescatar experiencias internacionales, respecto al énfasis en el desarrollo de la creación literaria en lenguas locales.

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al tercer nivel de resultados asociados a los principios de la PNLL 2015-2020 en el cual el resultado constituye un cambio en las prácticas, creencias o concepciones se observan cambios vinculados principalmente al principio de participación. Esto se vincula a la instalación y consolidación de un modelo de gestión de carácter participativo y con un fuerte componente de articulación interinstitucional. Es importante aclarar que el modelo de gestión participativo de la política tiene un alcance exclusivo para la sociedad civil organizada que representa a los diversos actores que forman parte del ecosistema de la lectura y el libro. Lo anterior es muy relevante en tanto no se ha observado evidencia sobre espacios de involucramiento de ciudadanos y ciudadanas no organizados a nivel de gestión de la política y se propone que esta ausencia es un espacio de mejora para estos mecanismos de gestión.

En línea con los resultados analizados previamente los principales cambios observados al respecto han sido la instalación de prácticas, procesos y herramientas, el desarrollo de capacidades para la participación, el incremento del empoderamiento, el incremento de la confianza entre los actores y en general el cúmulo de aprendizaje sobre el funcionamiento de este modelo.

Adicionalmente se observa en el discurso de un grupo de actores vinculados a la gestión de las iniciativas que existen cambios a nivel de los principios de diversidad cultural e interculturalidad que dicen relación con la instalación de un espacio de participación en la gestión en la Mesa de Diversidad Cultural. La instalación de este espacio constituye un resultado en términos del aprendizaje adquirido sobre las prácticas, procesos y herramientas, la confianza de las partes, el creciente empoderamiento, entre otros. No obstante lo anterior, se destaca el hecho de que la incorporación de estos principios en las acciones y programas que llevan a cabo las instituciones deben ser fortalecidos para alinearse con los avances en las estrategias de gestión.

“Queda pendiente incorporar la diversidad territorial y de pueblos originarios con mayor fuerza en los programas institucionales” (Representante SNBP).

Otra área en la cual se han declarado resultados valorados por parte de los actores participantes en el proceso de evaluación es el principio de equidad a partir del incremento en el acceso a la lectura y el libro en el marco, por ejemplo, de la apertura de nuevas bibliotecas públicas o la mejora en la infraestructura de bibliotecas, bibliomóviles u otras a estrategias para acercar la lectura y el libro a la población, reduciendo brechas de acceso. Dado el carácter de la evaluación no es técnicamente posible cuantificar el impacto en esta línea sin embargo, un grupo de actores relevantes consultados da cuenta de este cambio y lo atribuye a las medidas implementadas en el marco de la PNLL.

Finalmente se propone observar un cuarto nivel de resultados que se relaciona con la *transversalización de los principios de la política en la planificación, implementación, seguimiento y evaluación de la PNLL*. Este resultado debe encontrarse en todos los niveles/ componentes de la política. Si bien una evaluación rigurosa de este nivel de resultados requiere un acabado análisis de indicadores de diseño, procesos, resultados e impacto que no están disponibles actualmente y que exceden el alcance de este proceso evaluativo, el levantamiento de datos cualitativos realizados permite concluir que, basado en la percepción de los actores, existe un significativo avance en la consolidación de un modelo de gestión participativo de la política, que aunque tienen amplios espacios de mejora, sobre todo en el proceso de seguimiento ha sido incorporado de forma transversal en los procesos de construcción e implementación de la política y constituye una oportunidad para continuar en esa línea en un próximo ejercicio de planificación debido a los aprendizajes adquiridos.

Expectativas de los actores y desafíos para el futuro

Según se ha revisado en el informe, las expectativas de los actores para la PNLL 2015-2020 eran exigentes. Pese a lo anterior, existe una valoración general de sus procesos de construcción, de implementación y de los resultados observables en este momento. No obstante esta valoración transversal de los avances, existe una mirada crítica a los acotados avances en algunos ámbitos o medidas, al escaso involucramiento de algunos actores relevantes como el Ministerio de Educación para avanzar o para consolidar los avances y a una falta de claridad sobre los próximos pasos, pese a la certeza de la necesidad de continuar avanzando en el camino que se ha ido construyendo en los últimos años. Esta mirada crítica está sostenida en un afán de aprendizaje colectivo, fortalecimiento institucional y utilización de ese aprendizaje para fortalecer un futuro ejercicio de política.

El camino andado en el periodo de implementación de la PNLL desde 2015 a la fecha, así como los aprendizajes adquiridos previamente, constituyen la base sobre la cual los actores participantes esperan seguir construyendo un trabajo articulado, colaborativo y relevante para fortalecer la lectura y el libro en Chile en los próximos años.

La expectativa compartida entre los actores para una mirada a futuro es continuar construyendo sobre aquello que ya se ha avanzado y que ha sido revisado en detalle en el presente informe. Para hacer factible continuar avanzando y proyectar a futuro el trabajo conjunto se requiere cumplir con una serie de condiciones habilitadoras, que hoy surgen como desafíos entre los que se cuenta: asegurar la voluntad política de las diversas instituciones involucradas, asegurar la disponibilidad de recursos técnicos, humanos y financieros requeridos, implementar los ajustes normativos, procedimentales y culturales que se requiere para continuar consolidando el avance e implementar estrategias para abordar las áreas de mejora detectadas al proceso.

“Hemos avanzado mucho, pero falta respaldo político, legal y presupuestario para concretar los objetivos.” (Representante Servicio Nacional del Patrimonio)

Otra expectativa mencionada con frecuencia al revisar diversas etapas del proceso tiene que ver con la necesidad de avanzar en la construcción de una sólida base de evidencia que sirva como insumo para guiar la toma de decisiones en el sector. Si bien la presente evaluación contribuye a la construcción de esa base de evidencia, hace falta perfeccionar el diseño y puesta en marcha de un sistema robusto de monitoreo y evaluación que provea información pertinente y oportuna para insumar las decisiones que deben tomarse de cara a los procesos futuros.

“Se ha avanzado, pero falta mucho por comprometer y articular. Creo que si es un gran avance instalar la necesidad de contar con una nueva política sectorial, que siga guiando las acciones. Es una política viva, en comparación a otras que están guardadas en un cajón” (Representante Fondo del Libro, MINCAP)

En las últimas semanas ha sido anunciado por el Consejo Nacional del Libro y la Lectura el inicio del proceso de elaboración de una nueva Política de la Lectura y el Libro, por lo que emerge un momento idóneo para convocar a los actores involucrados e invitarles a sumarse nuevamente a los procesos que permitirán hacer carne aquellas expectativas y sueños que compartieron para el sector de la lectura y el libro durante el proceso de evaluación. Lo anterior surge además en un momento político inédito en la historia de Chile en el cual se elaborará mediante una Asamblea Constituyente la Constitución de la República de Chile que refleje el proyecto de país que se quiere construir y en ese sentido es un momento privilegiado para repensar colectivamente los sueños compartidos y los caminos para alcanzarlos, ámbito en el cual quienes han estado involucrados activamente en la PNL 2015-2020 tienen una valiosa experiencia que compartir.

CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DE LA PNLL 2015-2020

Contra la representación, elaborada por la propia literatura y retomada por la más cuantitativa de las historias del libro, según la cual el texto existe en sí mismo, separado de toda materialidad, hay que recordar que no hay texto fuera del medio que lo da a leer (o escuchar), fuera de la circunstancia en que se lee (o escucha). Los autores no escriben libros: no, escriben textos que se convierten en objetos escritos —escritos a mano, grabados, impresos y, hoy, computarizados— manejados de diversas maneras por lectores de carne y hueso, cuyas formas de lectura varían según los tiempos, lugares y entornos.

Guglielmo Cavallo y Roger Chartier³⁷

Finalizado el proceso de recopilación, levantamiento y análisis de la información, y respondiendo al objetivo general del estudio de evaluar la Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020 —de acuerdo con su proceso de construcción, implementación y seguimiento— con miras a la elaboración de su memoria de gestión, se identifica una piedra angular que sostiene de forma transversal las diferentes etapas de desarrollo. Se trata de la participación de los actores ciudadanos del ecosistema del libro, como propulsores, desde abajo hacia arriba, de un ejercicio de política de Estado que surge antes de su propio diseño, y cuyos aprendizajes y lecciones sirven de motor para las futuras políticas e iniciativas del ecosistema.

En este sentido, la proactividad de estos actores ha permitido transitar desde los primeros antecedentes en el mundo del libro desde la vuelta a la democracia, pasando por Mesa por el Libro hacia los años 2001, hasta impulsar su incorporación en los programas presidenciales para instalarlo como una prioridad de la agenda pública, cimentando tanto las dimensiones simbólicas como prácticas de esta Política.

Partiendo de este antecedente, la construcción, implementación y seguimiento de la PNLL 2015-2020 ha sido una experiencia inédita no sólo para la institución que ha guiado su implementación, sino también para la amplia diversidad de actores que se han involucrado en sus procesos. A lo largo de la evaluación, esto se manifiesta en el alto nivel de valoración y legitimidad que los actores involucrados le atribuyen al instrumento, al alto grado de innovación en su diseño y puesta en marcha de las prácticas, procedimientos y herramientas que le han dado forma y al consecuente

.....
³⁷ Guglielmo Cavallo y Roger Chartier (Dir.). «Introduction» en *Histoire de la lecture dans le monde occidental*. Paris: éd. du Seuil, 1997-2001 (Points Histoire H297), p. 11.

potencial de aprendizaje que tiene para el ecosistema del Libro y la lectura, como también para otros sectores —culturales o no— que observen este ejercicio.

A continuación, se presentan los diferentes pilares o elementos rectores que, a juicio del equipo de investigadores, sustentan tanto la singularidad de este ejercicio de política pública, asegurando también uno de sus mayores aportes a lo largo del quinquenio: la continuidad del trabajo desarrollado y su configuración como una iniciativa estatal. Esto es, que trasciende los cambios de administración y permite generar una hoja de ruta para el desarrollo del valor público en torno al fomento lector, acercándonos al deseo común de “convertir a Chile en un país de lectores”.

POLÍTICA DE ESTADO INTENCIONADA

Desde el antecedente seminal, impulsado por el mundo de los editores, de proponer a los diversos candidatos presidenciales la incorporación de la elaboración de una Política del Libro en sus programas de gobierno, esta Política se comienza a situar desde una perspectiva estratégica de largo plazo. Esta intención inicial es reforzada por el ciclo histórico que se establece, con un período de ejecución de cinco años en lugar de los cuatro que dura un período gubernamental.

Asimismo, la forma en que se construye el documento abre dos antecedentes fundamentales en esta mirada de largo plazo. Por una parte, la incorporación activa de una multiplicidad de actores —como se profundiza en los siguientes apartados—, generando una expectativa de accountability a nivel de la sociedad civil que, en tanto actor activo, también velaría por el seguimiento de la iniciativa a lo largo del proceso como parte del seguimiento concertado. Por otra, el establecimiento de principios rectores en base a los cuales se ordenan las diversas iniciativas y acciones que, a partir de la Política, surgirían.

En esto, la Política resulta un aporte a la gestión pública, particularmente a nivel institucional, al ser el primer ejercicio de un conjunto de políticas sectoriales elaboradas en las siguientes fases, comprometiendo dentro de sí misma las etapas de seguimiento y evaluación. De este modo, la PNLL 2015-2020 presenta ciertos elementos constitutivos que la hacen un instrumento original, tanto desde el punto de vista de las políticas culturales como de la gestión pública en sentido estricto.

PARTICIPACIÓN: INSTRUMENTO Y PROPÓSITO

El carácter participativo con que la PNLL 2015-2020 se desarrolló podría clasificarse como un ejercicio solo comparable a la experiencia de los Cabildos culturales, organizados en los albores del retorno a la democracia, desde la División de Cultura liderada por Claudio Di Girólamo. La institucionalidad supo leer el ímpetu y el acervo

cultural del ecosistema, transformando esta participación, no sólo en el instrumento de base para el ejercicio, sino en un propósito en sí mismo dentro de la Política. De este modo, la participación acompañó el proceso desde su construcción hasta la implementación y seguimiento, manteniendo —en términos generales— periodicidad y sistematización en el trabajo efectuado.

A lo largo del proceso, si bien se reconocen ciertos elementos a perfeccionar en cuanto a la estabilidad de cada uno de los componentes, también se fueron recogiendo e incorporando grupos de interés que resultaban imprescindibles para el buen desarrollo de la Política. Tal es el caso de las mesas ciudadanas regionales, que, si bien no estuvieron presentes de manera tan rotunda en la fase de diseño, son incorporadas dentro de la implementación, así como también los representantes de los pueblos originarios, cuya voz irradió la gestación del ejercicio con el Parlamento del Libro y la Palabra.

Por otro lado, la participación heterogénea permitió sentar las bases de la intersectorialidad, al convocar exponentes de los diversos sectores en cada una de las comisiones técnicas. Como se profundizará en las siguientes secciones, esta perspectiva se entrelaza con los mecanismos de seguimiento, pero también en la autoconcepción del ecosistema que comienza a mirarse y reconocerse a sí mismo como tal.

ARQUITECTURA INTERNA Y GOBERNANZA

El documento de la PNLL resalta en cuanto a su arquitectura interna: siendo un instrumento breve y sencillo, instala una base de principios que, junto con sostenerla, son el lineamiento focal de su accionar. Asimismo, considera “de forma integral y sistémica el ciclo cultural de la lectura y la cadena de valor del libro”, que quedó expresado en el rescate y puesta en valor que realiza del esquema del ecosistema del libro, bajo el cual el sector hizo un aporte en términos orgánicos.

Por otra parte, este ejercicio de Política fue configurando una gobernanza a lo largo del proceso, rescatando los saberes de la sociedad civil, del sector privado y de un equipo de funcionarios y funcionarias fuerte, comprometidos con el proceso. En específico, esto permitió generar espacios, procesos y herramientas para diagnosticar, diseñar, implementar y hacer monitoreo y control de la PNLL 2015-2020 mediante un modelo de gestión propio - teniendo entre sus componentes el sistema de seguimiento concertado. Esta basa su trabajo en una lógica de participación de la sociedad civil organizada y de coordinación (y compromiso) de otras instituciones vinculadas al sector de la lectura y el libro, así como otras instituciones sin un historial previo de involucramiento en esta área. Ejemplo de ello son la conformación de comisiones técnicas, mesas ciudadanas regionales e instancias de rendición y devolución como los comités interinstitucionales y los plenarios anuales.

Del mismo modo, se observa flexibilidad en el equipo implementador y liderazgo político, que le respaldó para implementar en las distintas etapas, mediante ensayo y error, el potencial de aprendizaje de esta experiencia. Si bien se detectan áreas de mejora asociadas a cada uno de los procesos, los resultados implican un valioso insumo para la organización y para el ecosistema de la lectura y el libro, en los propósitos y ambiciones que decida perseguir en los siguientes ejercicios. En este sentido, también se podría hablar del grado de innovación alcanzado por esta Política, pionera entre las políticas sectoriales.

El principal resultado de la implementación de la PNLL 2015–2020 lo constituye entonces un cúmulo de prácticas, experiencias y aprendizajes adquiridos por la organización y por el equipo de participantes, dentro y fuera de la organización, en el periodo 2014–2020. Hoy se cuenta con un “saber hacer” construido en base a la experiencia de aquello que funciona y aquello que no, lo que —sumado a la consolidación de un modelo de gestión, una identidad de ecosistema y un consenso sobre el diagnóstico, las necesidades y las estrategias idóneas para abordar estas necesidades—. Estos elementos constituyen la base para continuar avanzando en los objetivos de la política a partir de un nuevo y actualizado ejercicio de planificación e implementación de una hoja de ruta sectorial.

MIRADA (ECO) SISTÉMICA

En base al reconocimiento del ecosistema del libro y su propuesta de articulación intersectorial, tanto desde la perspectiva de la inter institucionalidad, como del trabajo coordinado entre actores de naturaleza pública, privada y de la sociedad civil organizada, se reconoce una autopercepción de los diversos actores como parte de un “todo” que debería seguir un cierto propósito o valor público.

A través del modelo de gobernanza establecido, se fueron tejiendo y fortaleciendo las relaciones entre los componentes del ecosistema, cuyo impacto no es posible valorizar o cuantificar de forma específica, ya que podría permitir el surgimiento de iniciativas que promuevan el desarrollo de la lectura y el libro, inclusive más allá de lo declarado por la propia Política. En efecto, un buen reconocimiento de este valor esencial podría permitir, en el futuro, el desarrollo de diferentes prácticas de mejora continua en niveles operacionales, de mediano plazo o con una perspectiva estratégica en el quehacer de los diversos actores participantes, en cuanto dialogan, se reconocen y pueden consensuar y desarrollar buenas prácticas para el desarrollo de sus funciones.

La Política constituye un paso sustantivo en la perspectiva del fortalecimiento de capacidades de los actores participantes, en niveles individuales y colectivos, del conjunto de los actores del mundo del libro y la lectura. Asimismo, marca un precedente desde el punto de vista de la democracia cultural.

Al generar intercambios entre el campo político y el campo cultural, su proceso de elaboración constituyó un ejercicio de despliegue de capacidades institucionales, del mundo asociativo y de la ciudadanía cultural, con una cierta eficacia desde el punto de vista de los resultados obtenidos. Se trata de un sector que posee una cierta musculatura social para ir más allá de la sola presentación de demandas hacia la búsqueda de medidas de intervención pública. En esta dirección, se erige como un modelo bidimensional en el que la fortaleza de un sector es condición para una política pública de calidad y donde una política participativa puede, a su vez, estimular su robustecimiento.

Así, si se observa el sector de la lectura y del libro, se identifica un proceso de maduración y fortalecimiento a lo largo del período. Sin embargo, no se puede dejar de mencionar la condición de base para que el ecosistema pueda generar iniciativas públicas valiosas: La intersectorialidad, garantizada desde el compromiso efectivo de las propias instituciones públicas, en primera instancia. Esto implica revisar todas las condiciones necesarias para que los actores institucionales de las diversas carteras y servicios públicos involucrados mantengan una participación constante, vinculada al aseguramiento de recursos temporales y económicos necesarios para el cumplimiento de sus compromisos y su participación permanente en instancias como las comisiones técnicas. Dicha participación resulta particularmente relevante para actores institucionales de sectores como Planificación y Educación.

SEGUIMIENTO: GARANTÍA PARA LA CONTINUIDAD

La incorporación, desde su elaboración, de mecanismos de seguimiento y un compromiso de evaluación, alojados al interior del propio modelo de gestión de la Política, se transforman en una de las garantías para la continuidad de este instrumento. Los actores involucrados, a través de las diferentes instancias de devolución, se transforman en observadores, participantes y garantes de mantener un ejercicio permanente de seguimiento de los compromisos de gestión de la política y la consecución de sus principios en conjunto.

Si bien los instrumentos específicos que se emplean para implementar el seguimiento resultan perfectibles, como se profundiza en las recomendaciones, el posicionamiento discursivo que se le da y el uso recurrente de los mismos favoreció una intencionalidad de seguimiento permanente.

Este elemento, junto con sentar un precedente para el resto de las políticas sectoriales generadas por la institución, aportó a la progresiva creación un aparato de auto observación de las deficiencias, externalidades, oportunidades y aprendizajes que, al incorporar a otros ministerios y a la sociedad civil, fue estableciendo bases para el próximo ciclo de política pública que se abrirá.

Se destacan tres instancias en particular, que hicieron del seguimiento un elemento participativo. Primero, la existencia de coordinadores ciudadanos en cada una de las comisiones técnicas, quienes hacían seguimiento al cumplimiento de medidas, convirtiéndose en observadores del avance de la Política. Segundo, la existencia de un comité interinstitucional en que las diferentes carteras y actores institucionales debían rendir cuenta de forma periódica del avance de las medidas, encabezados por el o la Ministra de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Finalmente, los plenarios anuales permitieron el seguimiento al cumplimiento de las medidas frente a la totalidad de los actores del ecosistema. Siendo las tres instancias con oportunidades de mejora en cuanto a participación de ciertos actores, la disponibilidad de recursos temporales y/o económicos y la vinculación con los niveles regionales, se configuran como pilares que deberían mantenerse en el tiempo. En este sentido, corresponde a un proceso revelador del propio devenir de la institucionalidad cultural en Chile. Es la única política cultural sectorial que en términos estrictos se implementó, por lo tanto, en la práctica le permitió al MINCAP tener una consistencia institucional.

ELEMENTOS EMERGENTES Y ESPACIOS DE MEJORA

A lo largo del proceso de evaluación, se reconocen una serie de elementos emergentes, no necesariamente vinculados a los criterios de evaluación propuestos por el equipo de investigadores, que resultan interesantes de relevar y observar.

En primer lugar, se pesquiza un cierto “posicionamiento discursivo” en cuando al ámbito de la lectura y el libro, como si se trataran de fenómenos opuestos. Pareciera existir una diferenciación, ligada fuertemente al ámbito profesional donde se realizan las labores profesionales de cada uno de los actores. Esto se percibe, por ejemplo, en los actores vinculados al mundo editorial o librero, en donde el objeto principal del fomento es el libro (entendiéndolo como vehículo, productor de sentido, materialidad, obra, etc.). Por otro lado, existiría un relato más cercano a la lectura o el fomento lector, utilizado con más fuerza en actores vinculados a las bibliotecas, a la educación y a las fundaciones de la sociedad civil.

No es trivial que en 2006 se llamó a la política pública “Política Nacional del Libro y la Lectura”, mientras que en 2015 se le llamó “Política Nacional de la Lectura y el Libro”. El orden de los factores responde a una reflexión generalizada de cómo se conjugan estos dos ámbitos.

Por otra parte, existen muchos momentos en que el lector tiende a desdibujarse en el relato de los actores, sobre todo cuando se profundiza en temáticas más sectoriales o específicas. En este relato, fueron participantes específicos del proceso evaluativo quienes profundizaron, por ejemplo, en la diversidad de los lectores, una mirada desde la ciudadanía y la complejidad del desafío. En cambio, este relato resurge con fuerza

y de forma transversal cuando se sitúa a los actores en una perspectiva sobre el “sueño” para futuros ejercicios, donde el lector vuelve a recobrar fuerza. Desde esta perspectiva, uno de los mayores desafíos para la siguiente política pública será buscar los mecanismos que permitan incorporar a la ciudadanía —lectora y no lectora— y situarla de facto, dentro de su diversidad y complejidad, al centro del ecosistema de la lectura y el libro, ponderando dichos mecanismos en cuanto a su capacidad de generar valor público y fortalecer las capabilities de la ciudadanía en la materia.

Asimismo, para relevar el espacio privilegiado que los lectores deben tener en la política, el rol del Ministerio de Educación resulta fundamental en tanto a su responsabilidad en materia de fomento a la lectura desde edades tempranas. Este rol no puede cumplirse sin un grado importante de flexibilidad y adaptación, permitiendo a la ciudadanía y los territorios adaptar los planes curriculares de lectura, adaptándolos a las necesidades e intereses locales; de innovación, en cuanto buscar nuevas fórmulas para atraer a las y los pequeños lectores; y de empoderamiento, dotando a profesores(as) y bibliotecarios(as) de facultades para desarrollar nuevos mecanismos para fortalecer la lectura y aportar en términos de bibliodiversidad.

En esta misma línea, siendo el enfoque de sistemas uno que se preocupa tanto por los componentes como por las relaciones entre las mismas, un próximo ejercicio de política también debería considerar cómo robustecer la articulación para el trabajo conjunto, así como la retroalimentación dentro del ecosistema, en su relación con el lector como centro del mismo, procurando asegurar la provisión de valor público que una Política de estas características se propone. Si bien existen instancias como el Comité Interinstitucional, que reconoce explícitamente la necesidad de articulación y el avance en ciertas líneas —como el desarrollo de estrategias coordinadas en torno a internacionalización y compras públicas, por citar algunas—, la concepción y seguimiento a las medidas propuestas solía recaer en instituciones específicas, pudiendo mejorar la co-construcción de soluciones desde mecanismos articulados que trasciendan las instancias de coordinación, involucrando a las instituciones de los diversos niveles territoriales (por ejemplo, municipalidades).

Finalmente, se destaca la necesidad de avanzar hacia un siguiente estadio de desarrollo en las instancias de trabajo intersectorial y encuentro permanente. Mantener la periodicidad del trabajo de las comisiones técnicas y el comité ha sido un punto fundamental para concretar el ecosistema y la lógica de seguimiento, pero debe avanzar en materia de trabajo conjunto y articulación con el resto de las iniciativas de política pública, tales como los planes, programas, y sus medidas y acciones.

A decir de los actores participantes del proceso de evaluación, la continuidad en un nuevo ejercicio de planificación de política y en los siguientes, es una condición sine qua non del estándar de calidad derivada de la consolidación del sector y su capacidad de trabajo mancomunado. Esto es relevante para seguir construyendo el

trabajo conjunto del ecosistema de la lectura y el libro, en base al camino ya andado, apostando por crecientes grados de voluntad política, y poniendo en valor cada uno de los aprendizajes obtenidos y la contribución de cada uno de los actores.

RECOMENDACIONES

En este apartado se entregan un conjunto de recomendaciones construidas en función de los hallazgos, resultados y conclusiones de las secciones previas. Estos elementos son presentados como una suerte de “mapa de desafíos”— para su discusión y trabajo por parte del ecosistema del libro y la institución en el marco de la próxima política sectorial.

Las recomendaciones se han agrupado en tres grandes categorías. Primero, se plantean aquellos elementos del ejercicio 2015-2020, que deberían mantenerse y/o fortalecerse en una nueva Política de la Lectura y el Libro. Así, se reconocen los cambios significativos que ha experimentado el sector, respondiendo al consenso entre los actores participantes que los ámbitos de acción, los objetivos y una parte importante de las medidas propuestas continúan siendo relevantes para el ecosistema.

En una segunda categoría, se concentran aquellos elementos que, estando presentes de forma parcial o total en el ejercicio actual, aún requieren modificaciones y/o adaptaciones para responder a los desafíos presentes. En esta línea, se pueden identificar tanto elementos propios de la gestión y administración pública, como otros con un carácter más simbólico, donde existen oportunidades de mejora.

Finalmente, se incluye una categoría para nuevas propuestas, donde se incluyen recomendaciones sobre elementos a incorporar, que hasta ahora no habían sido incluidos dentro de la Política.

MANTENER Y FORTALECER

Capital humano desde la política pública sectorial

El próximo ejercicio parte desde la experiencia y los aprendizajes colectivos alcanzados por el ecosistema, que, puestos en valor e invertidos, pueden ser altamente provechosos para el sector de la lectura y el libro y la institución como un todo. Ello, en términos de una cultura organizacional que va cimentando una cierta “manera de hacer las cosas” (PNUD, 2013), que es dinámica y anterior a cualquier modificación implantada desde niveles más jerárquicos.

Así, se recomienda asegurar la mecánica de trabajo, las confianzas generadas entre instituciones y actores ciudadanos, robusteciendo sus dinámicas. Por una parte, como señalase un entrevistado, funcionario del MINCAP, “Ninguna otra repartición pública tiene esta cercanía entre instituciones”: la intersectorialidad constituye un capital de la institución, que requiere ser aprovechado para los fines de la política pública. Esto mismo ocurre en términos de la vinculación con la sociedad civil y su participación como co-constructores del seguimiento de la Política.

Estos elementos también se vinculan al contexto ministerial como desafío y oportunidad histórica. En específico, la Política de la Lectura y el Libro representa una política sectorial clave tanto por ser pionera entre las políticas sectoriales como por requerir —en términos muy concretos— de una colaboración estrecha, articulada y permanente entre el ex CNCA y la ex DIBAM. Este capital, que obligó en la praxis a pensarse como una unidad total, cimienta una relación de la institución como un todo, dado que la lectura es una práctica cultural que requiere de la acción conjunta de las ambas instituciones que hoy componen un mismo ministerio.

PNLL Una Hoja de ruta para la década

El “no partir de cero” al momento de concebir una hoja de ruta sectorial puede ser un camino que aporte continuidad y sostenibilidad a los esfuerzos de planificación y a los avances alcanzados en los diversos ámbitos de la política. Tal como ha evidenciado la evaluación que se reporta en este documento, uno de los principales logros de la PNLL 2015–2020 ha sido consolidar las formas de hacer, con su estructura de gobernanza, sus prácticas y su modelo de gestión y en este sentido una forma eficiente de invertir este valor es profundizar, previa adaptación, aquellas estrategias en las que aún persisten desafíos relevantes. En este sentido, podría pensarse en someter la actual PNLL 2015–2020 a una suerte de consulta pública ante los actores involucrados activamente en el sector, que permita sancionarla como carta de navegación general, más permanente.

De este modo, el siguiente documento podría comenzar con una estrategia focalizada en aquellos objetivos que no fueron alcanzados, sin necesidad de reescribir la totalidad del documento, ajustando los énfasis y actualizando aquellas necesidades que así lo requieran, para asegurar su relevancia en un nuevo período.

ADAPTAR Y/O MEJORAR

Enfoque de territorios como desafío medular

Especial mención requiere la necesidad de seguir avanzando en políticas con pertinencia territorial, diseñadas, implementadas y seguidas desde las propias regiones. Las actuales experiencias territoriales en torno a la lectura y al libro, como son las iniciativas “Territorios lectores” y los “Diálogos en movimiento”, constituyen viveros o casos a ser estudiados con atención, que exhiben el valor del trabajo liderado desde los ámbitos locales.

Se releva también la necesidad de un involucramiento más robusto de las comunidades territoriales en los espacios de selección de materiales de lectura, como protagonistas

de la toma de decisiones sobre sus prácticas lectoras. Fomentar la lectura exige una mayor bibliodiversidad. Para lograrla, tanto la capacidad de elegir como de contar con los dispositivos adecuados para la creación, circulación y puesta en valor de la producción escritural desde los territorios, resultan acciones fundamentales.

El valor público generado por la Política debería manifestarse en la preocupación por las y los lectores y su diversidad, posicionándolos al centro del ecosistema. Esto, a través de la movilización de los diferentes componentes del ecosistema de la lectura y el libro al servicio de ellos. Se debe avanzar desde un enfoque de capabilities en aquellas medidas, iniciativas y mecanismos que permitan ir más lejos en el desarrollo de capacidades para fomentar la lectura como un derecho.

Articulación interna de los instrumentos institucionales disponibles

Aparece como necesario y deseable avanzar en la articulación entre los documentos de política y el accionar ministerial, desde el punto de vista orgánico, programático, presupuestario y de gestión de las personas.

En la misma dirección, se torna especialmente esperable un salto cualitativo desde el punto de vista de la arquitectura global de los instrumentos institucionales. Esto guarda relación con la alineación, articulación y coherencia entre las distintas políticas, planes y programas, alineando sus objetivos de manera estratégica. Por ejemplo, existe una Política nacional por cada sector, además de políticas culturales a nivel regional, y, en el caso de lectura, planes de lectura a nivel nacional y regional; los que ocurren en períodos diferentes entre sí. El primer desafío, en este sentido, sería el de revisar en profundidad la temporalidad que considera cada uno de los instrumentos y cómo dicha temporalidad se condice con la jerarquía entre los instrumentos. Transversalidad de la lectura, tanto a nivel (inter) institucional como (intra) institucional

En la misma lógica de la articulación interna de los instrumentos de política pública, se recomienda que —en la perspectiva de la lectura como derecho, y en ese sentido, como asunto público y transversal a la gestión pública— ésta sea asumida como desafío institucional global. La PNLL 2015–2020 promovió un modelo de gestión incorporando la inter institucionalidad, que compromete a variadas dependencias públicas al responsabilizarlas del cumplimiento concreto de ciertas medidas de la Política. Esta misma mirada, pero desde el quehacer interno del MINCAP, se evidencia igualmente como necesaria. Esto quiere decir que sería esperable que también los distintos departamentos del MINCAP, y de ambas secretarías, se hicieran parte —desde sus propias funciones y competencias— contribuyendo a la materialización de medidas concretas para fortalecer la lectura y el libro. De esta manera se podrían establecer cruces programáticos con los departamentos de Ciudadanía, Educación, Pueblos originarios, Patrimonio, la Unidad de Participación, Derechos Humanos, entre otros, desde objetivos transversales.

Asimismo, se podrían proyectar cruces entre disciplinas artísticas, trabajo conjunto con —por ejemplo— la Secretaría de la Música (pensando en “audiolibros”), Artes escénicas, Artes de la visualidad, apostando a enfoques integradores.

Estrategias de seguimiento

Siendo el seguimiento concertado una acción valorada y vinculada a un amplio número de expectativas de rendición de cuentas, mejora de iniciativas y aprendizaje tanto institucional como interinstitucional, de la PNLL, existen elementos de mejora referentes a los instrumentos específicos que se emplean. En particular, es de esperar la generación de mejores indicadores de línea base, de seguimiento y de resultados. Para esto debe diseñarse un set de indicadores simples, medibles, entendibles, comunicables y gestionables que sean insumo para el seguimiento de los procesos de gestión, así como el avance en el cumplimiento de medidas y que constituyan la base para potenciales ejercicios de evaluación tanto internos como externos.

Junto con ellos, la generación de una línea base para poder evaluar avances incrementales. Esto también considera una mayor coordinación entre unidades, evitando la duplicidad de actividades de seguimiento. Se sugiere la elaboración de estrategias de seguimiento propuestas técnicamente y validadas participativamente, de la mano del fortalecimiento de un sistema de planificación integral en la institución.

El ecosistema de la Lectura y el Libro: Puesta en valor y apropiación de la mirada sistémica a nivel interno en la institución

Como se observó en el informe, la construcción de la PNLL 2015-2020 se basó en un proceso participativo cuyo principal resultado fue el consenso sobre el diagnóstico, las necesidades y las estrategias idóneas para abordar estas necesidades. Ello fue complementado con el diseño sobre la pertinencia de un ecosistema de la lectura y el libro en el cual se describe los actores, sus roles, sus interacciones y los límites de este sistema. Este consenso sienta las bases para pensar la lectura y el libro - la forma de intervenir en este ámbito de forma articulada- ya no como “iniciativas islas” que es la figura utilizada por algunos participantes de la evaluación para dar cuenta de la forma de intervención previa- sino como parte de una estrategia enmarcada en una hoja de ruta de mayor alcance.

Junto con mantener la base de planificación de la PNLL 2015-2020, desde la actualización del diagnóstico y un remirar de sus componentes, se propone también el remirar el Ecosistema de la Lectura y el Libro y evaluar la necesidad de actualizarlo.

En particular, se piensa que la ciudadanía (lectora y no lectora) debería ser puesta al centro del ecosistema, en un modelo que responda a la complejidad del fenómeno de la lectura; y que se re-piensen en específico aquellos actores y funciones que juegan un rol preponderante en el fomento de la lectura. Tal podría ser el caso, por ejemplo, de las bibliotecas públicas.

La implementación de una estrategia de adaptación y actualización permitiría dar continuidad al camino ya andado, poniendo en valor las estrategias y el modelo de gestión y actualizando aquello que así lo requiera de forma de asegurar la pertinencia y la coherencia con otras agendas vinculadas.

INCORPORAR

Información institucional disponible en cultura (cuantitativa y cualitativa)

En un nivel más técnico, se sugiere la incorporación y movilización de la información estadística producida por la propia institución, como la Encuesta Nacional de Participación cultural, Estadísticas culturales, la Encuesta de comportamiento lector y otros estudios disponibles. Todos estos instrumentos de política pública se han ido robusteciendo en los años posteriores a la elaboración de la PNLL 2015-2020 y sin duda es esperable que se encuentren en diálogo y alineados con los ejercicios de políticas sectoriales apoyando la toma de decisiones.

Sería deseable trabajar en un repositorio institucional para estos efectos, basado en el Sistema de Información Cultural (SIC) del MINCAP. Asimismo, esta sistematización permitiría una evaluación en mayor profundidad respecto de si la información existente desde las diversas fuentes es suficiente o no para la toma de decisiones, realización de evaluaciones programáticas, de resultados e impacto, entre otras variables. En caso de no resultar suficiente, se podrían generar mecanismos concertados y sistemáticos para su levantamiento y actualización periódica.

Diseño de un Plan de evaluación institucional

De esta misma forma se recomienda diseñar un Plan de evaluación en las distintas etapas de la Política que funcione de forma simple, ágil, rigurosa y lo más automatizado posible.

Hacer un rediseño de la estructura de objetivos, medidas y acciones, utilizando una estructura de cadena de valor público que permita organizar los componentes en virtud de los niveles de planificación a los que hacen alusión —actividades, productos, resultados e impacto— y articulándolo con los compromisos y principios,

para incrementar la coherencia del diseño del instrumento. Lo anterior permitirá reorganizar las medidas con una lógica coherente que presente, por un lado: compromisos, principios, impacto y resultados esperados en un nivel de política y por otro lado presente de forma articulada actividades, productos y objetivos desarrollados a nivel de plan.

Al implementar esta lógica de trabajo estratégico, se recomienda trabajar en la planificación de política y plan de forma articulada y coherente, con herramientas ágiles y siempre basado en estrategias de planificación participativas. A su vez, se sugiere el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación basado en los compromisos, principios y lógica de planificación de la Política, en este sentido de carácter participativo, con una lógica de reportabilidad y de responsabilidad de gestión de carácter interinstitucional y con un set de indicadores adecuados para cada nivel de la PNLL y el Plan de Lectura (línea base, procesos, productos, resultados, impacto).

Estos datos debiesen ser levantados y sistematizados en una base de datos en línea, que permita acceder a sus resultados de la forma más sencilla posible, asegurando que sean lo más ampliamente utilizados, no sólo para la rendición de cuentas sino también para la toma de decisiones sobre la implementación de la Política.

Garantizar los recursos necesarios para la implementación de la Política, en sus distintos niveles

Para que la implementación de la política sea factible se recomienda asegurar la disponibilidad de recursos financieros, humanos y técnicos requeridos para su correcto funcionamiento tanto en el nivel central como en regiones, considerando a la base la lógica de trabajo intersectorial sus implicancias para la gestión presupuestaria. Una mayor disponibilidad y autonomía en el manejo de sus recursos se torna vital para las regiones y sus territorios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackerman, B. & Fishkin, J. (2004). *Deliberation Day*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Alkire, S. (2013). Choosing dimensions: The capability approach and multidimensional poverty. In *The many dimensions of poverty* (pp. 89-119). Palgrave Macmillan, London.
- Aubel, J. (2000). *Manual de evaluación participativa del programa*. Catholic Relief Services-Child Survival Technical Support-USAID.(USA). 104p.
- Barber, B. (1984). *Strong democracy: Participatory politics for a new age*. Berkeley: University of California Press.
- Benhamou, F, & Peltier, S. (2007). How should cultural diversity be measured? An application using the French publishing industry. *Journal of cultural economics*, 31(2), pp. 85-107.
- Benington, J. (2015). Public value as a contested democratic practice. *Creating public value in practice*, 29-48.
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press.
- Bustamante Fajardo, M., & Symmes Coll, C. A. (2013). Los editores independientes y la constitución de un capital simbólico transnacional: condiciones sociales del ingreso de la diversidad cultural en Chile. *Revista Del Museo De Antropología*, 6(1), 91-106. <https://doi.org/10.31048/1852.4826.v6.n1.5507>
- Callon, M., P. Lascoumes, and Y. Barthe. (2001). *Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique*. Paris: Le Seuil, La couleur des idées.
- Canales Cerón, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago: LOM ediciones.
- CEPAL (2015). Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas - 2015*. Naciones Unidas.
- CNCA (2015) Consejo Nacional de la Cultura y las Artes: *Guía para la participación ciudadana en Cultura: Conceptos, Instrumentos y Herramientas*.
- Consejo Nacional de la Participación Ciudadana (2017) *Informe Final - Estado de la participación ciudadana en Chile y propuestas de reforma a la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. Enero 2017.
- Creighton, J. L. (2005). *The public participation handbook. making better decisions through citizen involvement*.
- Dryzek, J. (2002). *Deliberative democracy and beyond: Liberals, critics, contestations*. Oxford: Oxford University Press.
- Fernández Arroyo, N. y Schejtman, L. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.
- Fernández, M., & Ordóñez, M. (2007). *Participación ciudadana en la agenda gubernamental de 2007. Caracterización de los compromisos*. Instituto de

- Sociología, Pontificia Universidad Católica y Corporación Innovación y Ciudadanía.
- Flick, U. (2004). Introducción a la investigación cualitativa. Morata.
- Guzmán, A. (2016). Una experiencia institucional de metodología participativa: Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020. Ponencia Sobre la Política Nacional de la Lectura y el Libro. En: <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2014/08/ponencia-final-politica-lectura-libro.pdf>
- Habermas, J. (1996). Between facts and norm: Contributions to a discourse theory of law and democracy. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Hawthorne, S. (2018) Bibliodiversidad: Un manifiesto para las editoriales independientes. Santiago: JC Sáez Editor.
- Jockers, M. L. (2014). Text Analysis with R for Students of Literature. Springer.
- Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. Harvard university press.
- Nussbaum. (2000). Gender and human development. Cambridge: Cambridge University Press.
- OECD/CERI. (2007). Evidence in Education LINKING RESEARCH AND POLICY. Paris: OECD.
- OECD (2017). Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264279865-en>
- OECD (2019). OECD/DAC Network on Development Evaluation: Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria, definitions and principals for use. <http://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>
- Olavarría C y Peroni A (2012) La Evaluación en el Estado chileno: Avances y desafíos. Revista Interdisciplinaria del Centro de políticas para el desarrollo, Volumen 4 n°2, Magister en Gerencia y Políticas Públicas, FAE- USACH.
- Olavarría C y Peroni A. (en imprenta. Esp 2020) Globo de Evaluación - Compendio sobre la Institucionalización de la Evaluación: El caso de Chile en Stockmann, R, Meyer, W, Szentmarjay, L: The Institutionalisation of Evaluation in the Americas. Palgrave Macmillan, Cham.
- Rey, G. (2008), Un ministerio de puertas abiertas, Ministerio de Cultura Colombia.
- Olavarría, M (2010). ¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile? Tomo I. La modernización de la gestión pública. Editorial Universitaria.
- Sáez, J.C y Mardones, A.(2016), 25 años de la industria del libro en Chile. Santiago: JC Sáez Editor.
- Sandel, M. (1996). Democracy's discontent: America in search of a public philosophy. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sen, A. K. (2009). The idea of justice. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Soto Labbé, P. (2001) "Pensarse y desearse colectivamente: Procesos participativos de Definición de Políticas Culturales". En Revista Pensar Iberoamérica. Sitio Web de la Organización de Estados Americanos - OEI disponible en <http://www.oei.es/cultura2/soto.htm>
- Symmes, C. (2013) "Fundar la Asociación de Editores independientes de Chile: una

- estrategia de resistencia colectiva". *Comunicación y Medios*, (27), Pág. 129 - 146.
doi:10.5354/0719-1529.2013.24916
- Symmes, C. (en imprenta, esp. 2021) "Fabricar política cultural en Chile: entre participación sectorial, saberes de Estado y ciudadanía cultural", Observatorio Itaú, Brasil.
- Symmes, C. (2020) "Ciudadanía y Participación cultural: Dos horizontes dialogantes de la democracia en la cultura", *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la Cultura y el Territorio* (21). Disponible en <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/7041>
- Viñas V. y Ocampo A. (2004): *Conceptos Clave para el Seguimiento y Evaluación de Programas y Proyectos: Guía Breve*. PREVAL-FIDA
- Waissbluth, M. (2008) *Sistemas complejos y gestión pública*. Documentos de Trabajo, Serie de Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

ANEXOS

REVISIÓN DOCUMENTAL SOBRE CIFRAS EN TORNO A LA LECTURA Y EL LIBRO

Cifras internacionales desde el CERLALC

El Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC) mantiene diferentes publicaciones respecto a cifras del libro y la lectura en la región. En particular, su documento “El espacio Iberoamericano del Libro 2018” contiene compendios de cifras para el quinquenio 2013-2017 que son de utilidad para entender el contexto por el que Chile transcurría durante la implementación de la PNLL, en términos de cifras a nivel macro. Esta publicación refiere a su vez un compendio que contiene las publicaciones anteriores de la serie “El Libro en Cifras”, de las cuales, los números 5 al 11 mantienen registro de los años mencionados.

Así, la tabla a continuación resume las principales cifras presentadas en dicho compendio para Chile. Las cifras de otros países de Latinoamérica para el mismo periodo se encuentran en el documento referido.

Tabla 13: Número de agentes editores, cifras de importación y exportación.

	2013	2014	2015	2016	2017
Nº de agentes editores activos, incluyendo autores-editores	1.247	1.261	1.397	1.458	1.574
Nº de agentes editores activos, excluyendo autores-editores	566	595	673	685	839
Exportaciones de libros (millones dólares FOB)	9,78	5,13	5,75	4,67	4,02
Importaciones de libros (millones dólares CIF)	78,36	73,60	70,04	65,30	63,18
Porcentaje de importación intra América Latina	20%	24%	23%	20%	s/i
Porcentaje de importación extra América Latina	80%	76%	77%	80%	s/i

Fuente: “El espacio Iberoamericano del Libro 2018”, CERLALC, 2019.

Las cifras presentadas en la tabla dan cuenta de un aumento sostenido de agentes editores activos, tanto autores-editores como otros. Así, desde 2013, antes de implementarse la PNLL, se ve que el contexto editorial en Chile ya mostraba tendencias al alza.

El panorama no es igual de alentador en cuanto a indicadores financieros de exportación e importación de libros. En ambos casos las cifras muestran una tendencia a la baja. En cambio, los porcentajes de importación de países de Latinoamérica se han mantenido constantemente en torno al 22%, siendo el porcentaje de importación de países fuera de la región en torno al 78% durante el quinquenio presentado.

Cifras nacionales desde el MINCAP

El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP) mantiene el Observatorio Cultural, un repositorio de estudios, estadísticas, publicaciones, y otros recursos sobre la cultura en el país. En particular, las cifras de estadísticas culturales son publicadas en series periódicas. Entre 2014 y 2019 se publicaron los Informes Anuales sobre estadísticas culturales, y entre los años 2010 y 2014 se publicaron los informes anuales "Cultura y Tiempo Libre". De cualquier forma, las estadísticas mantenidas por el ministerio permiten hacer series de tiempo entre los años 2014 y 2019, lo que permite estudiar el panorama antes y durante la implementación de la PNLL.

El indicador 15.7 presenta el número de títulos de libros registrados en el ISBN según región del país, lo que se puede revisar en la siguiente tabla:

Tabla 14: Número de títulos de libros registrados en el ISBN según región y por año (indicador 15.7)

	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	Metropolitana	O'Higgins	Maule	Ñuble	Biobío	La Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Total
2009	8	20	38	11	22	167	3854	31	79	-	110	32	32	36	6	16	4462
2010	14	27	52	12	33	224	4418	14	55	-	104	43	49	30	17	15	5107
2011	25	26	34	14	35	203	5005	30	66	-	134	54	51	31	1	11	5720
2012	20	22	23	13	59	263	5249	22	57	-	117	49	53	45	2	51	6045
2013	37	22	36	13	51	317	5046	38	70	-	161	46	54	24	8	29	5952
2014	41	28	32	22	49	348	4802	30	37	-	118	85	51	29	10	20	5702
2015	44	38	42	25	50	374	5174	57	52	-	149	93	76	42	15	37	6268
2016	64	32	55	27	60	424	6033	38	50	-	182	76	110	42	12	29	7234
2017	38	60	82	14	67	473	6690	44	64	-	176	97	105	64	16	25	8015
2018	56	38	57	18	84	491	6797	66	67	13	167	97	94	47	29	31	8152
2019	65	67	71	28	79	469	5844	49	47	29	184	79	90	61	19	23	7204

Fuente: Observatorio Cultural, <http://observatorio.cultura.gob.cl/>

De la tabla se puede ver que, a nivel absoluto, el país ha aumentado sistemáticamente la producción editorial, con excepción de los años 2013, 2014 y 2019 que muestran una diferencia negativa con respecto a los años anteriores. Adicionalmente, salvo excepciones, cada una de las regiones tiende a mostrar un alza en su producción editorial en la década 2009-2019. Estas excepciones se ven en el caso de Maule, que muestra una trayectoria inestable con caídas y subidas (notando el valor de títulos de la nueva región del Ñuble en el año 2018, no parece explicar este fenómeno por completo). La región de Atacama muestra los números más altos entre los años 2014-2016 y luego 2019.

Al mirar cómo estos números absolutos se traducen en una representación por región, se puede ver en la siguiente tabla que en la década 2009-2019 la concentración de títulos ha disminuido de la región Metropolitana. Si se considera el cambio de los promedios de los bienios 2009/2010 en comparación con el bienio 2018/2019, la región Metropolitana cae de 86,4% a 82,2%, y las diferentes regiones han aumentado su participación. Los cambios más notorios pueden verse en la región de Arica y Parinacota (0,6 puntos porcentuales) y en la región de Valparaíso (2,2 puntos porcentuales). Otras regiones con aumentos interesantes son Coquimbo (0,5 pp), La Auracanía (0,4 pp) y Los Ríos (0,4 pp). La caída de participación de la región del Maule puede explicarse por el ingreso de la región de Ñuble al conteo.

Tabla 15: Porcentaje de títulos de libros registrados en el ISBN según región y por año (indicador 15.7)

	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	Metropolitana	O'Higgins	Maule	Ñuble	Biobío	La Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Total
2009	0,2	0,4	0,9	0,2	0,5	3,7	86,4	0,7	1,8	-	2,5	0,7	0,7	0,8	0,1	0,4	100
2010	0,3	0,5	1,0	0,2	0,6	4,4	86,5	0,3	1,1	-	2,0	0,8	1,0	0,6	0,3	0,3	100
2011	0,4	0,5	0,6	0,2	0,6	3,5	87,5	0,5	1,2	-	2,3	0,9	0,9	0,5	0,0	0,2	100
2012	0,3	0,4	0,4	0,2	1,0	4,4	86,8	0,4	0,9	-	1,9	0,8	0,9	0,7	0,0	0,8	100
2013	0,6	0,4	0,6	0,2	0,9	5,3	84,8	0,6	1,2	-	2,7	0,8	0,9	0,4	0,1	0,5	100
2014	0,7	0,5	0,6	0,4	0,9	6,1	84,2	0,5	0,6	-	2,1	1,5	0,9	0,5	0,2	0,4	100
2015	0,7	0,6	0,7	0,4	0,8	6,0	82,5	0,9	0,8	-	2,4	1,5	1,2	0,7	0,2	0,6	100
2016	0,9	0,4	0,8	0,4	0,8	5,9	83,4	0,5	0,7	-	2,5	1,1	1,5	0,6	0,2	0,4	100
2017	0,5	0,7	1,0	0,2	0,8	5,9	83,5	0,5	0,8	-	2,2	1,2	1,3	0,8	0,2	0,3	100
2018	0,7	0,5	0,7	0,2	1,0	6,0	83,4	0,8	0,8	0,2	2,0	1,2	1,2	0,6	0,4	0,4	100
2019	0,9	0,9	1,0	0,4	1,1	6,5	81,1	0,7	0,7	0,4	2,6	1,1	1,2	0,8	0,3	0,3	100

Fuente: Observatorio Cultural, <http://observatorio.cultura.gob.cl/>,

Es interesante complementar la producción literaria del indicador anterior con el indicador 15.13 que presenta el número de títulos de libros de literatura chilena (cuyo autor o autora sea de nacionalidad chilena) registrados en el ISBN según género. Esto se muestra en la siguiente tabla por año, para la década 2009-2019.

Tabla 16: Número de títulos de libros de literatura chilena registrados en el ISBN según género y por año (indicador 15.13)

Año	Poesía	Narrativa	Lit. infantil	Ensayos	Total
2009	297	263	344	122	1,026
2010	303	268	332	95	998
2011	290	378	542	130	1,340
2012	279	373	382	150	1,184
2013	326	480	458	186	1,450
2014	354	470	504	127	1,455
2015	360	559	624	118	1,661
2016	484	826	716	192	2,218
2017	538	794	836	218	2,386
2018	514	817	932	180	2,443
2019	418	786	969	130	2,303

Fuente: Tabla 15.13, Base de datos Estadísticas Culturales, MINCAP, 2021

Tabla 17: Porcentaje de títulos de libros de literatura chilena registrados en el ISBN según género y por año (indicador 15.13)

Año	Poesía	Narrativa	Lit. infantil	Ensayos	Total
2009	29%	26%	34%	12%	100%
2010	30%	27%	33%	10%	100%
2011	22%	28%	40%	10%	100%
2012	24%	32%	32%	13%	100%
2013	23%	33%	32%	13%	100%
2014	24%	32%	35%	9%	100%
2015	22%	34%	38%	7%	100%
2016	22%	37%	32%	9%	100%
2017	23%	33%	35%	9%	100%
2018	21%	33%	38%	7%	100%
2019	18%	34%	42%	6%	100%

Fuente: Tabla 15.13, base de datos Estadísticas Culturales, MINCAP, 2021

Con excepción del género de Ensayos, el número de títulos ha aumentado sistemáticamente para cada género. Sin embargo, al mirar en detalle la conformación porcentual de los diferentes géneros, se puede ver que tanto la Poesía como el Ensayo ha caído en cuanto a su importancia relativa en la producción editorial. Esto, a costa del crecimiento de la Narrativa, principalmente. La Literatura Infantil también ha visto aumentada su importancia relativa.

El indicador 15.2 refiere a la evolución de la cobertura de las bibliotecas CRA, según tipo de enseñanza. La siguiente tabla presenta este indicador para la enseñanza básica y media, por año, para el periodo 2005-2019, y muestra también la variación anual.

Tabla 18: Evolución de cobertura de Bibliotecas CRA, según nivel de enseñanza y por año (tabla 15.2)

Año	Enseñanza Media		Enseñanza Básica	
	Total	Variación anual	Total	Variación anual
2005	1602		867	
2006	s/i		1896	118,7%
2007	1622		3003	58,4%
2008	1766	8,9%	3971	32,2%
2009	1910	8,2%	6395	61,0%
2010	2051	7,4%	7368	15,2%
2011	2156	5,1%	8276	12,3%
2012	2232	3,5%	8347	0,9%
2013	2287	2,5%	8413	0,8%
2014	2332	2,0%	8456	0,5%
2015	2385	2,3%	8497	0,5%
2016	2420	1,5%	8532	0,4%
2017	2429	0,4%	8650	1,4%
2018	2441	0,5%	8712	0,7%
2019	2261	-7,4%	7570	-13,1%

Fuente: Tabla 15.4, base de datos Estadísticas Culturales, MINCAP, 2021.

Desde el año 2005 se puede ver un crecimiento sostenido de implementación de bibliotecas, con su correspondiente aumento en el número de establecimientos beneficiados. Sin embargo, tanto en la enseñanza básica como en la enseñanza media la tasa de crecimiento disminuye hasta “estancarse”, pudiendo notarse que en el año 2019 hay una variación negativa en el número de beneficiados.

Los indicadores 15.4 y 15.5 presentan el número de establecimientos educativos y alumnos beneficiados con Bibliotecas CRA, de acuerdo al nivel de enseñanza. La

siguiente tabla presenta este indicador separando por enseñanza para el periodo 2014-2019.

Tabla 19: Número de establecimientos educacionales y estudiantes beneficiados con Bibliotecas CRA, según nivel de enseñanza y por año (tabla 15.4 y 15.5)

Enseñanza Básica		
Año	Establecimientos educacionales	Alumnos
2014	8.456	1.951.416
2015	7.614	1.958.952
2016	7.613	1.958.429
2017	7.690	1.978.050
2018	7.496	2.032.687
2019	7.570	1.744.022
Enseñanza Media		
Año	Establecimientos educacionales	Alumnos
2014	2.332	783.875
2015	2.202	826.340
2016	2.255	832.333
2017	2.239	771.484
2018	2.203	754.059
2019	2.261	854.764

Fuente: Tabla 15.4, base de datos Estadísticas Culturales, MINCAP, 2021.

El indicador 15.10 presenta el número de socios incorporados a la Sociedad de Derechos Literarios (SADEL), según su estatus de afiliación y sexo. La tabla que sigue presenta este indicador para la década 2009-2019.

Tabla 20: Número de socios incorporados a la SADEL, según estatus de afiliación y sexo, por año (tabla 15.10)

Año	Total	Personas naturales			Personas jurídicas
		Hombres	Mujeres	Total	
2009	34	19	6	25	9
2010	20	13	4	17	3
2011	5	2	2	4	1
2012	6	4	1	5	1

2013	30	15	4	19	11
2014	26	16	7	23	3
2015	19	11	4	15	4
2016	18	14	1	15	3
2017	16	8	5	13	3
2018	6	3	2	5	1
2019	64	6	7	13	51

Fuente: Tabla 15.10, base de datos Estadísticas Culturales, MINCAP, 2021.

De la tabla se puede apreciar que no ha existido una tendencia clara durante el periodo, mostrándose algunos años con números bajo 10 en el total de inscritos (2011, 2012, 2018) y otros con 30 inscritos o más (2009, 2013, 2019). Un hecho que se ha mantenido constante es que el número de hombres es mayor al de mujeres, e históricamente el número de personas naturales es mayor al de personas jurídicas (no así el 2019).

El indicador 15.35 presenta el número de visitas, usuarios y socios de la Biblioteca Nacional, la Biblioteca de Santiago y Bibliometro. La siguiente tabla presenta este indicador por año, desde 2009 hasta 2019.

Tabla 21: Número de visitas, usuarios y socios de la Biblioteca Nacional, la Biblioteca de Santiago y Bibliometro (tabla 15.35)

Año	Número de visitas presenciales Biblioteca Nacional	Número de usuarios que asiste a actividades culturales en la Biblioteca Nacional	Número de usuarios presenciales de la Biblioteca de Santiago	Número de socios del Programa Bibliometro*
2009	94,082	58,879	809,692	37,601
2010	216,332	65,574	714,311	47,376
2011	315,396	108,625	743,578	55,694
2012	268,852	89,182	733,497	54,472
2013	221,273	17,366	679,923	56,962
2014	504,282	s/i	694,690	50,000
2015	592,335	19,226	801,406	12,503
2016	541,463	15,576	663,792	13,919
2017	425,329	18,095	761,959	11,163
2018	381,759	13,970	714,388	11,805
2019	336,683	10,473	561,164	13,563

Fuente: Tabla 15.35, base de datos Estadísticas Culturales, MINCAP, 2021.

*Nota: la tabla está compuesta por dos bases de datos diferentes, por un lado una serie de 2009 a 2014, y por otro lado una serie de 2015 a 2019. El abrupto cambio ocurrido en el número de socios del programa Bibliometro puede deberse a un cambio en la forma de contabilizar a los usuarios; pero las fuentes no dan información al respecto.

Las series presentadas en la tabla presentan tendencias variables. Con excepción del programa Bibliometro, por razones desconocidas, el número de usuarios que asiste a actividades culturales de la Biblioteca Nacional (BN) y los usuarios presenciales de la Biblioteca de Santiago (BS), así como el número de visitas presenciales de la BN, parecen haber alcanzado un peak en el año 2011, que luego decae hasta el año 2014, ocurriendo un segundo peak en 2015; luego de este año parece existir una tendencia a la baja, llegando en 2019 a niveles históricamente bajos (para las actividades culturales de la BN y para asistentes de la BS). La serie de usuarios del programa Bibliometro parece cortarse entre el año 2014 y 2015, probablemente debido a cambios metodológicos. Dentro de cada uno de los dos quinquenios existe alta variabilidad.

El indicador 15.39 muestra el número de funciones y asistentes a recitales de poesía, según el año, con datos registrados por teatros, centros culturales, corporaciones, casas de cultura, centros de extensión cultural, institutos binacionales, centros deportivos y similares. La tabla que sigue presenta este indicador para la década 2009-2019.

Tabla 22: Número de funciones y asistentes a recitales de poesía (tabla 15.39)

	Funciones	Total asistencia	Entradas pagadas	Entradas gratuitas
2009	286	22.470	2.213	20.257
2010	142	15.464	788	14.676
2011	231	26.599	1.749	24.850
2012	272	25.501	1.595	23.906
2013	182	17.037	120	16.917
2014	152	10.933	1.068	9.865
2015	107	9.442	704	8.738
2016	198	15.529	1.840	13.689
2017	138	11.077	240	10.837
2018	228	17.438	975	16.463
2019	216	19.732	1.520	18.212

Fuente: Tabla 15.39, base de datos Estadísticas Culturales, MINCAP, 2021.

En la tabla se observan tendencias variables, con años particularmente movidos en el ámbito de las funciones de poesía, como 2012 y 2018, y años con alta asistencia como 2011 y 2019. En toda la década las entradas gratuitas son altamente más numerosas que las entradas pagadas.

El indicador 15.49 informa el número de páginas fomento lector por año, visita páginas y préstamos virtuales de Biblioteca Viva (BV). La tabla que sigue presenta un resumen de este indicador, mostrando el número de visitas según la página virtual de fomento, por año, para el quinquenio 2015-2019. Algunos cambios de servidor o restricciones de los mismos provocan falta de información en algunos casos del indicador original.

Tabla 23: Número de visitas a sitios de fomento lector

Año	Total visitas	fundacionlafuente.cl	bibliotecaviva.cl	vivaleercopec.cl	lecturaparatodos.cl	troquel.cl *
2015	1,091,595	194,994	691,624	186,889	2,777	15,311
2016	1,068,255	195,478	700,229	148,496	5,622	18,430
2017	1,658,880	215,674	678,775	701,625	5,883	56,923
2018	1,515,490	253,748	528,517	705,567	10,088	17,570
2019	1,329,957	298,263	619,554	400,527	11,613	s/i

Fuente: Tabla 15.49, base de datos Estadísticas Culturales, MINCAP, 2021.

*Nota: El sitio Troquel tuvo un cambio de servidor en el año 2019 y no presenta datos.

La tabla presenta las tendencias para cada sitio y en total. A nivel general se ve que hubo un aumento notorio en las visitas entre 2016 y 2017, principalmente debido a un crecimiento en el número de visitas del sitio Viva Leer. Por otra parte, a pesar de que el sitio Troquel, por ejemplo, disminuyó notoriamente el número de visitas entre el año 2017 y 2018, el sitio Lectura Para Todos casi los duplicó. Este tipo de tendencias muestra que cada sitio responde a su propia tendencia y variación en su capacidad de generar visitas.

El indicador 15.36 da cuenta del número de préstamos de material bibliográfico de bibliotecas públicas de la (ex) Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM) a domicilio según región. La siguiente tabla presenta el resumen nacional información para la década 2009-2019.

La tabla presenta una tendencia variable, aunque sí es posible ver que a partir del bienio 2014/2015 se ve una tendencia al alza. Un caso de excepción de este comportamiento es la Región Metropolitana, que presenta niveles estables desde dicha fecha.

**Tabla 24: Número de préstamos de material bibliográfico del SNBP
por región [en miles] (tabla 15.36)**

	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	Metropolitana	O'Higgins	Maule	Ñuble	Biobío	La Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes
2009	4,1	58,9	78,6	45,3	54,9	251,4	990,0	178,7	437,1	-	236,3	251,4	168,5	116,0	29,7	44,5
2010	0,7	2,1	1,7	17,4	15,5	12,7	440,7	28,0	14,8	-	45,3	58,0	33,9	37,2	30,3	23,3
2011	6,2	4,6	1,6	19,8	16,4	31,3	554,2	40,9	19,4	-	89,3	94,9	50,9	49,3	34,2	31,7
2012	7,1	7,1	2,1	18,1	17,0	63,8	339,5	55,7	29,7	-	75,2	132,1	58,8	50,9	27,2	29,4
2013	11,6	10,5	9,8	23,4	33,1	82,4	565,2	57,0	44,0	-	134,2	154,4	75,9	80,9	43,2	38,8
2014	13,2	12,0	58,3	25,8	31,7	108,0	948,7	75,2	58,9	-	147,8	202,9	65,6	85,6	42,9	42,7
2015	15,1	14,9	44,1	22,4	33,4	114,9	881,3	96,0	62,6	-	170,7	185,5	65,0	83,9	38,6	41,7
2016	13,9	17,2	47,1	20,5	33,0	132,4	881,1	117,5	83,9	-	212,3	155,0	63,4	90,1	45,3	45,0
2017	17,7	15,6	74,8	36,3	42,4	153,5	900,7	115,1	88,1	-	222,4	180,2	54,3	100,8	42,5	47,1
2018	17,9	17,4	73,3	39,4	105,5	149,5	901,7	111,1	78,9	-	242,1	201,0	58,1	93,6	34,6	45,8
2019	20,5	16,6	68,6	28,7	90,7	185,3	809,1	115,0	87,9	46,1	136,8	196,6	65,9	103,5	41,6	29,9

Fuente: Tabla 15.36, base de datos Estadísticas Culturales, MINCAP, 2021.

El indicador 15.6 muestra la inversión anual de MINEDUC en colecciones de enseñanza Básica y Media. La tabla que sigue presenta este indicador para el periodo 2010–2019, convertido (utilizando el valor de la UF en 2014 y en 2019) a miles de pesos de 2019.

Tabla 25: Inversión anual de MINEDUC en colecciones, en miles de pesos 2019

Año	Total	Colección Básica	Colección Media
2010	16.992	13.378	3.614
2011	13.200	9.725	3.475
2012	10.103	2.892	7.210
2013	7.254	3.912	3.342
2014	7.607	5.896	1.711
2015	5.728	4.243	1.485
2016	7.568	5.676	1.892
2017	5.364	4.023	1.341
2018*	5.471	4.677	794
2019**	3.700	2.650	1.050

Fuente: Tabla 15.6, base de datos Estadísticas Culturales, MINCAP, 2021.

* Nota: Esta cifra corresponde a dos compras realizadas el año 2018. La primera de 4.431 y la segunda de 1.040, la última cifra fue contra presupuesto 2019 pero su compra se inició el año 2018.

** Nota: Esta cifra corresponde a dos compras realizadas el año 2019. La primera de 2.700 y la segunda de 1.000, la última cifra fue contra presupuesto 2020 pero su compra se inició el año 2019.

La tabla muestra un decaimiento en la inversión desde los años 2010–2012 en los años sucesivos, que luego muestran variabilidad. La inversión en colecciones de enseñanza Básica llegó a su mínimo histórico el año 2019, mientras que la inversión en colecciones de enseñanza Media llegó a su mínimo histórico en el año 2018.

Indicadores de resultado educacionales

La Agencia de Calidad de la Educación en Chile registra los resultados educacionales que permiten describir los avances en materia de aprendizaje, particularmente en materias como Matemáticas, Lectura y Ciencias. Estos se materializan en pruebas estandarizadas. La primera de ellas es del Sistema de Medición de Calidad de la Educación (SIMCE), que se implementa anualmente de forma censal en el territorio nacional. El segundo indicador el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés), que es organizado e implementado por la OCDE.

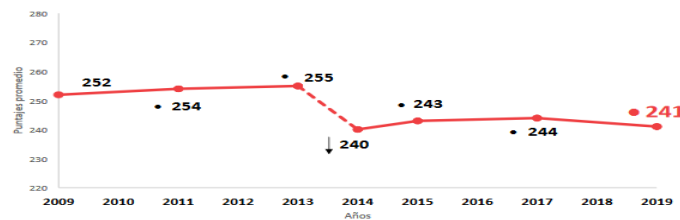
Resultados SIMCE de lectura (8° básico)

Los resultados de la prueba de Lectura entre los años 2009 y 2019, tal y como muestra la siguiente figura, se mantienen con una notoria estabilidad, con una notable excepción el año 2014 en el que ocurre una caída significativa de los puntajes a nivel nacional.

Figura 1: SIMCE Lectura 8° básico, 2009-2019



Resultados Lengua y Literatura: Lectura 2009 - 2019



Educación

Simbología

- ↓ El resultado es significativamente más bajo que el promedio de la medición anterior.
- El resultado actual es similar al promedio de la medición anterior.

Se observa estabilidad en los resultados desde la disminución significativa de 2014.

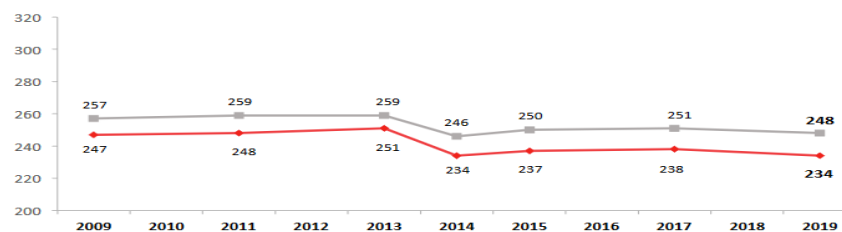
Fuente: "Resultados Educativos 2019", Agencia de Calidad de la Educación.

Al desglosar estos resultados según sexo del estudiante, se puede ver que existe una brecha de alrededor de 20 puntos, donde las mujeres presentan mejores puntajes, en promedio, que los hombres. Por otra parte, ambos sexos muestran la caída de puntaje del año 2014.

Figura 2: Brecha entre hombres y mujeres en SIMCE



Resultados Lectura y Literatura: Lectura 2019 según sexo 2009 - 2019



Educación

Simbología

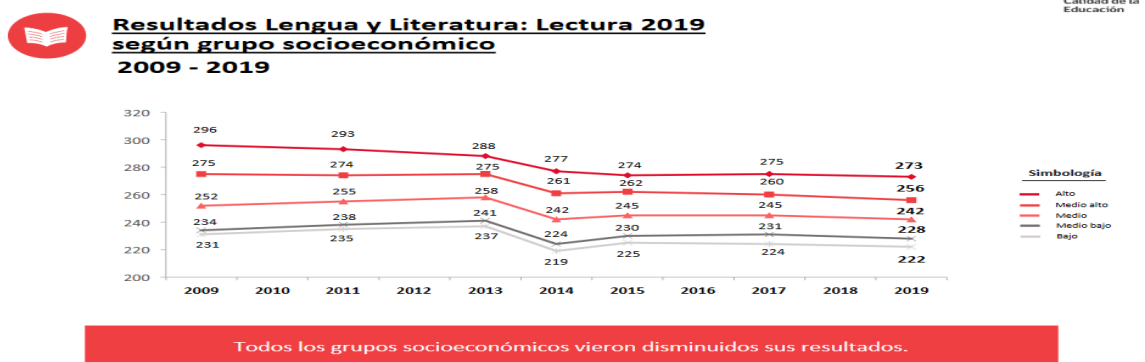
- Mujeres
- Hombres

El resultado actual es similar al promedio de la medición anterior. Ambos sexos decayeron en sus resultados después de una década.

Fuente: "Resultados Educativos 2019", Agencia de Calidad de la Educación.

Finalmente, al estudiar los resultados según origen socioeconómico de los estudiantes, es fácil percibir una fuerte correlación entre el origen socioeconómico de los estudiantes y sus resultados en la prueba SIMCE. Aquellos estudiantes de mayores recursos presentan los mayores puntajes, y lo opuesto ocurre con quienes tienen menores recursos. Es posible ver que en el año 2014 todos los sectores sufren la caída mencionada.

Figura 3: Resultados SIMCE Lectura 8° básico por nivel socioeconómico

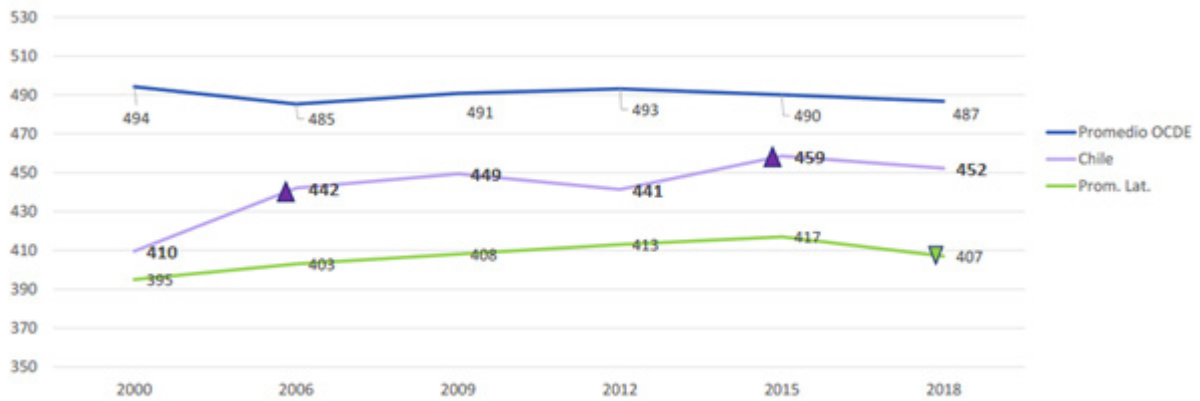


Fuente: "Resultados Educativos 2019", Agencia de Calidad de la Educación.

Resultados PISA de competencia lectora

Las mediciones de la prueba PISA han ocurrido en los años 2000, 2006, 2009, 2012, 2015 y 2018. La próxima medición está esperada para el año 2021. Según las cifras reportadas por la OCDE y comunicadas por la Agencia, Chile presenta resultados en competencia lectora bajo el promedio de la OCDE, pero sobre el promedio de los países latinoamericanos. Además, se puede ver en la siguiente figura el crecimiento sostenido en los puntajes, mostrándose en el año 2006 y en el año 2015 subidas estadísticamente significativas con respecto a los años anteriores. No obstante, desde el año 2015 al 2018 existió una caída en el puntaje (aunque no estadísticamente significativa).

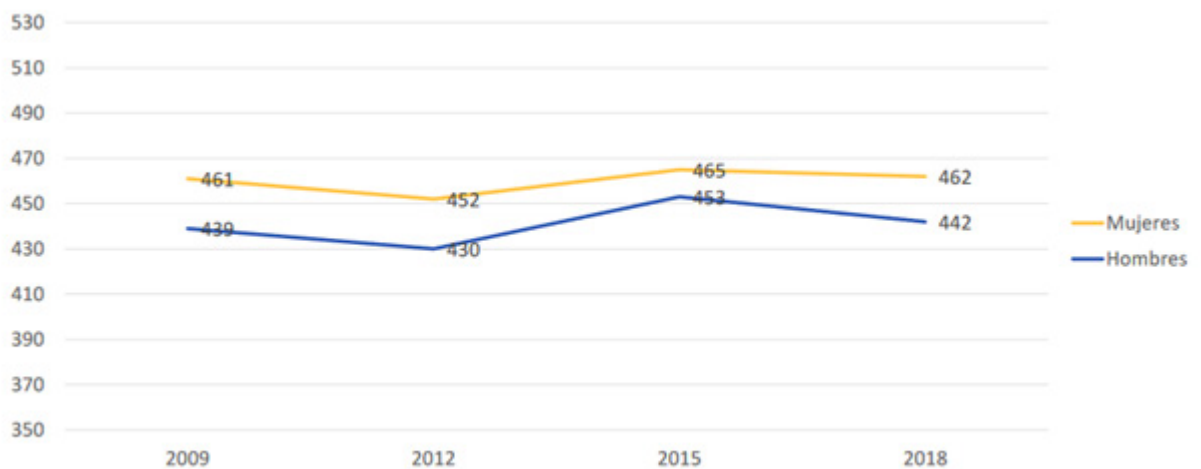
Figura 4: Serie puntaje promedio en Lectura: Comparación Chile - OCDE - Latinoamérica 2000-2018



Fuente: "Entrega de Resultados", Agencia de Calidad de la Educación, diciembre 2019.

Al desglosar la competencia lectora según sexo, y de forma similar a lo ocurrido en SIMCE, se ve que las mujeres presentan resultados mayores que los hombres, sistemáticamente a lo largo del tiempo.

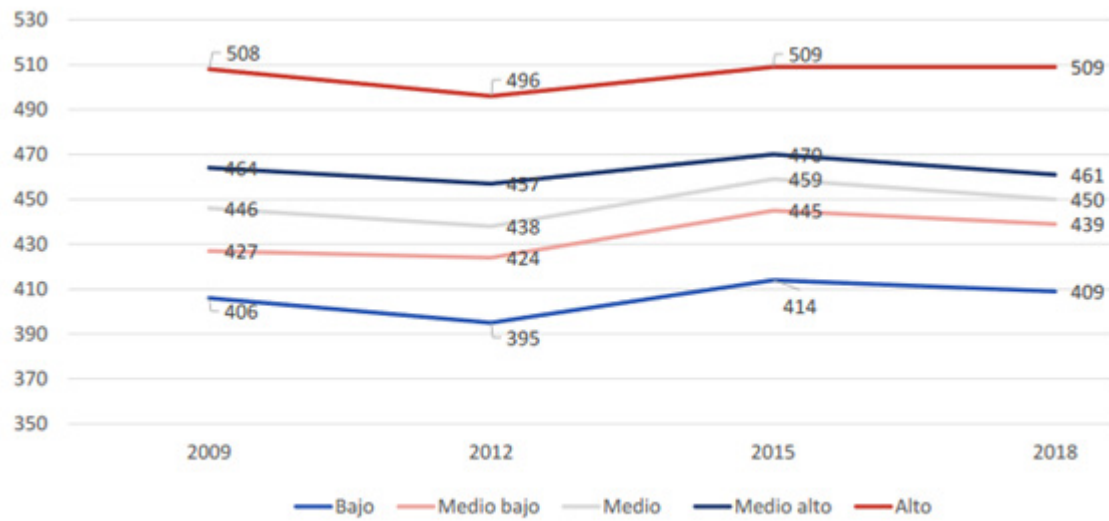
Figura 5: Serie puntaje promedio en Lectura según sexo - Chile 2009-2018



Fuente: "Entrega de Resultados", Agencia de Calidad de la Educación, diciembre 2019.

Finalmente, al estudiar los resultados según el origen socioeconómico de los estudiantes es posible ver una correlación entre ambas variables, de forma similar a lo presentado en SIMCE: aquellos estudiantes de origen socioeconómico alto presentan los resultados más altos. Esta correlación y brechas se ha mantenido en el tiempo.

Figura 6: Serie puntaje promedio en Lectura según quintil de nivel socioeconómico y cultural PISA 2009-2018



Fuente: "Entrega de Resultados", Agencia de Calidad de la Educación, diciembre 2019.

PAUTAS DE ENTREVISTAS

Actores institucionales MINCAP nivel central

1. Dimensión: Identificación general del entrevistado(a) y posicionamiento
 - Trayectoria. Por favor señale su nombre, cargo, profesión y describa brevemente su trayectoria profesional
 - ¿Cuáles son sus responsabilidades y/o vinculaciones con respecto al libro y la lectura? (indagar en nivel administrativo/territorial/ vinculación con otros actores)
 - ¿Cómo se vinculó Ud. al trabajo de la PNLL? (indagar en etapas de diseño, implementación y seguimiento)

2. Dimensión: Surgimiento de la PNLL (Diagnóstico)
 - Previo al lanzamiento de la política, situándonos en el año 2014 ¿Cómo era el ecosistema del libro y la lectura? (indagar en actores relevantes, posicionamientos, relación con institucionalidad pública encargada, trabajo interinstitucional, trabajo en regiones)
 - ¿Cuáles eran las principales necesidades, problemas y/u oportunidades que hacían necesaria la política? (momento institucional, político, necesidades del sector,)
 - ¿Cuáles eran las expectativas sobre la forma como la PNLL contribuiría a dar solución a esas necesidades?

3. Proceso (diseño e implementación y su seguimiento)
 - Por favor describa como fue el proceso de diseño de la política y luego su implementación (indagar en hitos relevantes de ambas etapas y por qué)
 - ¿Qué actores se vincularon en el diseño y en la implementación y en qué medida? (indagar en compromiso intra e interinstitucional y en involucramiento de sociedad civil)
 - ¿Cómo valora Ud. el trabajo realizado en estas etapas? (indagar en valoración de trabajo participativo con actores de la sociedad civil, trabajo interinstitucional, trabajo con regiones y en facilitadores y obstáculos)
 - ¿Cómo se ha hecho el seguimiento de las medidas? ¿Cómo valora Ud. este seguimiento? (indagar en si da cuenta de los avances reales)
 - ¿En qué medida cree Ud. que el cambio institucional hacia el nuevo MINCAP, los cambios de administración u otros factores coyunturales pueden haber afectado la continuidad, los énfasis u otros aspectos del trabajo en el marco de la PNLL?
 - Compromiso MINCAP

4. Valoración de la política
 - ¿Cómo valora Ud. lo realizado en la o las mesas de trabajo en las que participa? (indagar en funcionamiento, logística, resultados alcanzados)
 - ¿Qué cambios o efectos en el ecosistema del libro han sucedido en los últimos 5 años? ¿En qué medida cree Ud. que la PNLL contribuyó a esos cambios?
 - ¿Cuáles considera usted que son principales logros de esta política? ¿y qué aspectos cree que quedaron pendientes?

5. Mirada a futuro

- ¿Qué aprendizajes extrae Ud. de la implementación de la PNLL? (indagar en avances y en riesgos)
- ¿Qué recomendaría Ud. para que los cambios generados y los aprendizajes obtenidos se mantengan en el tiempo y sea recuperados en una próxima hoja de ruta?

Actores institucionales MINCAP niveles regionales

1. Dimensión: Identificación general del entrevistado(a) y posicionamiento

- Por favor señale su nombre, profesión, cargo y organización y describa brevemente su trayectoria profesional (antigüedad en la institución)
- ¿Cuáles son sus responsabilidades en el ámbito del libro y la lectura en la región? (indagar en nivel administrativo/territorial y en vinculación con otros actores)
- ¿Cómo se vinculó su organización y Ud. personalmente al trabajo de la PNLL? (indagar en su rol en etapas de diseño, implementación y seguimiento)

2. Dimensión: Surgimiento de la PNLL (Diagnóstico)

- Previo al lanzamiento de la política, situándonos en el año 2014 ¿Cuál era la realidad del ecosistema del libro y la lectura en su región? (Indagar en las principales necesidades o problemas en la región)
- ¿Tenía expectativas sobre la forma como la PNLL contribuiría a dar solución a esas necesidades?

3. Proceso (diseño, implementación y seguimiento)

- Por favor, describa como fue el proceso de diseño de la Política Nacional y su implementación (indagar en pertinencia de los procesos y resultados a las necesidades de la región)
- ¿Cómo se involucró el equipo de la región en el proceso de diseño e implementación de la política nacional? ¿con qué otros actores se involucraron y en que medida?
- ¿Cómo valora Ud. el trabajo realizado en estas etapas? (indagar en coordinación con nivel central, valoración de trabajo con actores de la sociedad civil, y pertinencia con necesidades y formas de trabajo en la región)
- ¿Qué tipo de seguimiento de las medidas de la política han hecho desde la región? ¿Cómo valora Ud. la forma como se ha hecho este seguimiento?
- ¿En la región, cree Ud. que los cambios institucionales, cambios de administración u otros factores afectaron la implementación de la PNLL?
- ¿Cuál es su percepción respecto a la participación de la sociedad civil en el proceso?

4. Valoración de la política

- ¿Cómo valora Ud. lo realizado en la o las mesas de trabajo en las que participó? (indagar en funcionamiento, logística, resultados alcanzados)
- ¿Le parece que ha habido cambios en el ecosistema de la lectura y del libro en Chile y en su región en los últimos 5 años? ¿En qué medida cree Ud. que la PNLL

- contribuyó a esos cambios?
- ¿Cuáles considera usted que son principales logros de la PNLL? ¿y qué aspectos cree que quedaron pendientes? (énfasis en la región)

5. Mirada a futuro

- ¿Qué aprendizajes extrae Ud. de la implementación de la PNLL? (indagar en avances y en riesgos)
- ¿Qué recomendaría Ud. para que los cambios generados y los aprendizajes obtenidos se mantengan en el tiempo y sea recuperados en una próxima hoja de ruta? (Indagar en énfasis regional)

Actores de la sociedad civil

1. Identificación general del entrevistado (a) y posicionamiento

- Por favor señale su nombre, a qué se dedica y la organización de la que forma parte.
- ¿Cuál es su vinculación al ámbito libro y la lectura? (indagar en trayectoria y posicionamiento)
- ¿Cómo se vinculó Ud. al trabajo de la PNLL?

2. Surgimiento de la PNLL

- En el 2014, ¿qué se esperaba con la política? ¿Cuál es su diagnóstico sobre las principales necesidades- y también oportunidades que describían al ecosistema del libro y la lectura entonces? (trasfondo y momento político)
- ¿Cuáles eran sus expectativas y las de los otros actores de la sociedad civil sobre la PNLL?

3. Proceso (diseño, implementación y seguimiento)

- ¿Qué momentos recuerda Ud. como importantes dentro del proceso?
- ¿Cómo ha sido su relación con los responsables institucionales de la PNLL?
- ¿Siente que su voz y la de su sector fue escuchada? (indagar en el modo de funcionamiento participativo)
- ¿Cuál es su valoración sobre la manera en que se organizó el trabajo de planificación de la PNLL?
- ¿Cuál es su valoración sobre la manera en que se incorporó la participación al interior de la PNLL?
- ¿Cuál es su valoración sobre la manera en que se puso en marcha la PNLL?
- ¿Conoce en qué forma se ha hecho el seguimiento del avance de las medidas? ¿Cómo le parece esta estrategia?
- ¿Cree Ud. que el proceso de cambio institucional del MINCAP, el cambio de gobierno u otros factores han afectado el trabajo de la PNLL? ¿En qué forma?

4. Valoración de la política

- ¿Cómo ha sido el funcionamiento de la mesa de trabajo u otras instancias de gestión de la PNLL en las que ha participado?
- ¿Cuáles considera usted que son los logros de esta política? ¿Se cumplieron las

- expectativas que Ud. tenía?
- ¿Qué cambios cree que ha habido en el ecosistema de la lectura y el libro en los últimos 5 años? ¿En qué medida cree que la política contribuyó- o no- a esos cambios?

5. Mirada a futuro

- ¿Para Ud., cuáles son los principales aprendizajes luego de estos 5 años de implementación de la política?
- ¿Qué recomendaría para asegurar que los cambios y aprendizajes alcanzados se mantengan en el tiempo?
- ¿Cuáles son sus expectativas sobre los siguientes pasos para avanzar en el fortalecimiento del ecosistema de la lectura y el libro?

Otros actores institucionales

1. Dimensión: Identificación general del entrevistado(a) y posicionamiento

- Trayectoria. Por favor señale su nombre, profesión, cargo y organización y describa brevemente su trayectoria profesional
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y/o vinculaciones con el ámbito del libro y la lectura? (indagar en nivel administrativo/territorial/ vinculación con otros actores)
- ¿Cómo se vinculó Ud. al trabajo de la PNLL? (indagar en etapas de diseño, implementación y seguimiento)

2. Dimensión: Surgimiento de la PNLL (Diagnóstico)

- Previo al lanzamiento de la política, situándonos en el año 2014 ¿Cuáles cree Ud. que eran las principales necesidades o problemas que hacían necesaria la PNLL? (momento institucional, político, necesidades del sector)
- ¿Cuáles eran las expectativas de su institución sobre como la PNLL contribuiría a dar solución a esas necesidades?

3. Proceso (diseño, implementación y seguimiento)

- ¿Qué momentos recuerda Ud. como importantes dentro del proceso?
- ¿Cómo ha sido su relación con los responsables institucionales de la PNLL?
- ¿Cómo valora Ud. las estrategias implementadas para la gestión colaborativa/participativa de la PNLL? ¿Qué le ha parecido la estrategia de trabajo interinstitucional?
- ¿Está familiarizado/a con la forma cómo se ha hecho el seguimiento de las medidas?
- ¿En qué medida cree Ud. que el cambio institucional del MINCAP afectó el trabajo en el marco de la PNLL? (indagar también en cambios de administración u otros cambios relevantes)
- ¿Cuál es su percepción respecto a la participación de la sociedad civil en el proceso?

4. Valoración de la política

- ¿Cómo ha sido el funcionamiento de aquellas instancias de gestión en las que se ha involucrado? (énfasis principal en mesas de trabajo)
- ¿Cuáles considera usted que son los principales logros y aprendizajes de esta política? ¿se cumplieron las expectativas que su organización tenía al iniciar el proceso?

5. Mirada a futuro

- ¿Qué expectativas tendría frente a un nuevo proceso de PNLL?
- ¿Qué recomendaciones haría para asegurar que los logros y aprendizajes alcanzados se mantengan en el tiempo?

GUIONES GRUPOS DE DISCUSIÓN

Grupo 1 - Articulación Interministerial y Nudos críticos de la Gobernanza

Objetivo: Levantar la percepción de actores provenientes de diversas comisiones sobre las estrategias de articulación Interinstitucional y los nudos críticos de la gobernanza de la Política

- Fecha: 2 de Diciembre
- Inicio : 15:00
- Fin: 17:00
- Facilitador 1: Claudia
- Facilitador 2: Constanza
- Encargada/o Apoyo técnico (Jamboard): Macarena
- Encargada/o Toma de Notas: Pablo
- Vínculo de Acceso a Plataforma (y clave):

<https://uchile.zoom.us/j/87385624640?pwd=TXdyYWJxbjIjNVlmZEFiNk56bi91UT09>

ID de reunión: [873 8562 4640](#)

[Código de acceso: 248790](#)

Contexto: Los y las participantes de este taller participaron y lideraron diversas instancias de gestión de la PNLL 2015-2020, desde distintas instituciones y por tanto tienen experiencias y percepciones diversas entre ellos/as. Por tanto, es importante priorizar una mirada individual.

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 1 15: a 15:15	Bienvenida 5 min	<p>Bienvenida, presentación del contexto y presentación del equipo.</p> <p>Presentación de agenda, forma de trabajo y "directrices de trabajo" incluyendo consentimiento abreviado.</p> <p>Inicio grabación</p>	<p>Constanza</p> <p>Claudia</p> <p>Pablo + Macarena</p>	Presentación
	Presentación de participantes 10 min	<p>Facilitadora 1 da Instrucciones sobre formas de interacción en el taller (audio, chat y Jamboard) y prueba con la presentación.</p> <p>Instrucciones: En una lámina adhesiva: Escriba su nombre, organización y la mirada que trae a este espacio de discusión (desde su experiencia, territorio, organización, tipo de labor, etc.) en una nota adhesiva en Jamboard.</p> <p>Luego damos 20 segundos para que cada uno/a presente lo que puso en su lámina: quien soy y qué mirada aportó a la sesión.</p> <p>Facilitadora 2 valora la diversidad de experiencias y miradas presentes y señala que " la selección de cada participante es muy relevante y por eso les invitamos a participar activamente".</p>	<p>Claudia</p> <p>Constanza</p>	Jamboard Lámina 2 (Demo Macarena)

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 2 15:15 a 15:30	Posicionamiento 8:00	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitadora 1 presenta la pregunta y la dinámica de la línea de tiempo.</p> <p>¿Cómo se vinculó cada uno de ustedes en los procesos de construcción, implementación y seguimiento de la política? (indagar en responsabilidades y tareas, y en diferencias entre tareas por cargos y equipo)</p> <p>Participación individual</p> <p>Ubíquese en la línea de tiempo por etapa</p>	Claudia	<p>Presentación</p> <p>Jamboard</p> <p>Lámina 3</p>
	Motivación 7 min	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitadora 2</p> <p>En el momento en el cual se inicia la construcción de la PNLL 2015-2020: ¿qué expectativas tenían con respecto a la PNLL 2015-2020? Es decir, ¿qué les motivó a sumarse al proceso y comprometer su tiempo y energía?</p>	Constanza	Presentación

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 3 15:30 a 15:45	Participación	<p>Debate Grupal</p> <p>Facilitadora 1</p> <p>Ahora si miramos más en detalle los procesos de trabajo ¿Cómo valoran uds la participación de la sociedad civil en los procesos de diseño e implementación de la PNLL?</p> <p>Facilitadora 2</p> <p>¿Cómo fue para su institución trabajar de forma participativa con la Sociedad Civil?</p> <p>¿Qué desafíos implicó?</p> <p>(énfasis en efectividad de la participación y en desafíos de gobernanza)</p>	<p>Claudia</p> <p>Constanza</p>	Debate Grupal
Módulo 4 ESPECÍFICO 15:45 a 16:10	Articulación Institucional y Nudos Críticos de gobernanza	<p>¿Cómo valoran las estrategias de trabajo interinstitucional que se implementaron en el marco de la PNLL?</p> <p>(indagar en involucramiento, fortalezas, debilidades y espacios de mejora).</p> <p>¿De qué forma se expresó el compromiso de las distintas instituciones en el proceso?</p> <p>¿Influyó en los avances en la implementación?</p> <p>¿Cuáles son- para ustedes- las principales fortalezas del modelo gestión de la política? ¿Cómo caracterizaría a este modelo o forma en que la política se organizó?</p> <p>¿En qué aspectos les parece que podrían hacerse mejoras? ¿Y por qué?</p>	<p>Claudia</p> <p>Constanza</p>	Presentación

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 5 16:10 a 16:25	Eficacia/ Resultados	<p>Debate grupal</p> <p>¿Consideran que la política ha permitido avanzar hacia el cumplimiento de su objetivo? (y con respecto a los objetivos / expectativas que cada uno tenía al involucrarse?)</p> <p>¿Cuáles cree que fueron los principales logros alcanzados por la PNLL? (en cualquier nivel)</p> <p>Jamboard</p> <p>Equipo incorpora en Jamboard y abre el espacio por si alguien quiere escribir su nota</p>	<p>Claudia</p> <p>Constanza</p> <p>Macarena</p>	Presentación en Jamboard

Grupo 2 – Diseño, implementación y avances en el ámbito de la industria editorial. Actores e interacciones

Objetivo: Indagar en las interacciones, problemáticas y avances presentes al interior del ámbito de la industria editorial, fundamentalmente la relación editores (tras) nacionales /MINEDUC/MINCAP en la implementación y avances de las medidas proyectadas en la PNLL 2015-2020

- Fecha: 4 de diciembre
- Inicio: 10:30
- Fin: 12:30
- Facilitador 1: Constanza
- Facilitador 2: Macarena
- Encargada/o Apoyo técnico (Jamboard): Pablo
- Encargada/o Toma de Notas: Andrés
- Vínculo de Acceso a Plataforma (y clave):

<https://uchile.zoom.us/j/84382199941?pwd=UXAzeUVSN0JVTWZJN1VqTlVEYXd6UT09>

ID de reunión: 843 8219 9941

Código de acceso: 481094

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 1 10:30 a 10:45	Bienvenida 5 min	<p>Bienvenida, presentación del equipo y consentimiento abreviado.</p> <p>Presentación de agenda</p> <p>Presentación de "directrices de trabajo"</p> <p>Inicio grabación</p>	<p>Constanza</p> <p>Macarena</p> <p>Macarena</p> <p>Pablo</p>	Presentación
	Presentación de participantes 10 min	<p>Facilitadora 1 da Instrucciones sobre formas de interacción en el taller (audio, chat y Jamboard) y prueba con la presentación. Instrucciones: En una lámina adhesiva: Escriba su nombre, organización y la mirada que trae a este espacio de discusión (desde su experiencia, territorio, organización, tipo de labor, etc) en una nota adhesiva en Jamboard. Luego damos 20 segundos para que cada uno/a presente lo que puso en su lámina: quien soy y qué mirada apporto a la sesión.</p> <p>Facilitador 2 valora la diversidad de experiencias y miradas presentes y señala que " la selección de cada participante es muy relevante y por eso les invitamos a participar activamente"</p>	<p>Macarena</p> <p>Constanza</p>	Jamboard Lámina 2 (Demo Pablo)

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 2 10:45 a 11:05	Posiciona- miento 10 min	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitadora 1 presenta la pregunta y la dinámica de la línea de tiempo.</p> <p>¿Cómo se vinculó cada uno de uds en los distintos procesos de: construcción, implementación y seguimiento de la política? (indagar en responsabilidades y tareas - y en diferencias entre tareas por cargos y equipo)</p> <p>Participación individual</p> <p>Ubíquese en la línea de tiempo por etapa</p>	Macarena	<p>Presentación</p> <p>Jamboard</p> <p>Lámina 3</p>
	Motivación 10 min	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitador 2</p> <p>Rememorando el año 2014, en la biblioteca de Santiago, ese momento cuando les invitaron a sumarse activamente</p> <p>¿Cuál era el diagnóstico y las necesidades a la base de la PNLL? (Indagar en consenso y en problemáticas específicas del sector editorial)</p>	Constanza	Presentación

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo especí- fico 11:05 a 11:20	La Mirada desde el sector editorial	<p>¿Cuáles fueron las principales líneas de acción (relacionadas al quehacer del sector editorial, su fortalecimiento, la bibliodiversidad y el acceso ampliado de la ciudadanía al libro) que se incorporaron en la PNLL?</p> <p>¿Cómo fue el proceso de implementación? (indagar en facilitadores y obstáculos y resultados)</p> <p>¿Qué resultados esperados y no esperados creen que se lograron a partir de estas medidas concretas?</p>	Macarena Constanza Macarena	Presentación
Módulo 3 11:20 - 11:30 Break 11:30 11:35	Participación y trabajo Interinstitucional	<p>Debate grupal Facilitadora 1</p> <p>Ahora si miramos más en detalle los procesos de trabajo ¿Cómo valoran uds la relación entre sociedad civil y los actores institucionales -en los procesos de diseño e implementación de la PNLL?</p> <p>¿Qué desafíos implicó para uds y sus organizaciones? (énfasis en efectividad de la participación)</p> <p>¿Cómo les pareció el modelo y las estrategias de trabajo Interinstitucional? ¿En qué medida se articuló trabajo interinstitucional y participación ciudadana?</p> <p>(indagar en coherencia de la estrategia, eficacia, eficiencia)</p>	Macarena Constanza	Debate Grupal

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 5 11:40 a 11:55	Eficacia/ Resultados	<p>Debate grupal</p> <p>¿Cuáles cree que fueron los principales logros alcanzados por la PNLL? (en cualquier nivel)</p> <p>¿Consideran que la política ha permitido avanzar hacia el cumplimiento de su objetivo? (Montaña)</p> <p>Jamboard</p> <p>Equipo incorpora en Jamboard y abre el espacio por si alguien quiere escribir su nota</p>	<p>Macarena</p> <p>Constanza</p>	Presentación en Jamboard
Cierre 11:55 a 12:10		<p>Facilitadora 1</p> <p>Pensando en dónde estamos hoy, ¿cuál es el sueño que compartimos a futuro? ¿Cómo avanzamos para alcanzar sueño compartido?</p> <p>Agradecimiento y cierre</p> <p>Queremos agradecer a cada uno/a por su compromiso y su generosidad para compartir en el taller, tenemos información muy valiosa para la evaluación. Este proceso no termina acá así que pronto vendrán nuevas invitaciones para sumarse al proceso y también les compartiremos los resultados del proceso en la memoria de gestión.</p>	<p>Macarena</p> <p>Constanza</p>	Presentación de Jamboard

Grupo 3 - Articulación intra ministerial y nudos críticos de la implementación y seguimiento dentro del MINCAP

Objetivo: Conocer los instrumentos de coordinación intra ministerial desplegados en la implementación y el seguimiento de la PNLL 2015-2020 , con énfasis en los factores facilitadores, obstaculizadores y nudos críticos.

- Fecha: 17 de Diciembre
- Inicio : 10:30
- Fin: 12:30
- Facilitador 1: Constanza
- Facilitador 2: Claudia
- Encargada/o Toma de Notas: Carmen Luz
- Vínculo de Acceso a Plataforma (y clave):

<https://uchile.zoom.us/j/84567190942?pwd=M1Y2OEdMbEp3UXhkWDB0d2x1dmU3UT09>

ID de reunión: 845 6719 0942

Código de acceso: 430754

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 1 15: a 15:15	Bienvenida 5 min	<p>Bienvenida, presentación del contexto y presentación del equipo.</p> <p>Presentación de agenda, forma de trabajo y “directrices de trabajo” incluyendo consentimiento abreviado.</p> <p>Inicio grabación</p>	<p>Constanza</p> <p>Claudia</p> <p>Claudia</p>	Presentación
	Presentación de participantes 10 min	<p>Facilitadora 1 da instrucciones sobre formas de interacción en el taller (audio, chat y Jamboard) y prueba con la presentación. Instrucciones: En una lámina adhesiva: Escriba su nombre, organización y la mirada que trae a este espacio de discusión (desde su experiencia, territorio, organización, tipo de labor, etc) en una nota adhesiva en Jamboard . Luego damos 20 segundos para que cada uno/a presente lo que puso en su lámina: quien soy y qué mirada aporto a la sesión.</p> <p>Se valora la diversidad de experiencias y miradas presentes y señala que “la participación de cada uno/a es importante y por eso les invitamos a participar activamente”</p>	<p>Claudia</p> <p>Constanza</p>	Jamboard Lámina 2

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 2 15:15 a 15:30	Posiciona- miento 8:00	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitadora 1 presenta la pregunta y la dinámica de la línea de tiempo.</p> <p>Participación individual</p> <p>Ubíquese en la línea de tiempo por etapa (repitiendo su nota adhesiva en cada lámina del Jamboard)</p> <p>¿Cómo se vinculó cada uno de uds en los procesos de construcción, implementación y seguimiento de la PNLL?</p> <p>¿Con que rol se involucraron?</p> <p>[AFV: ... y con quién? (los diferentes programas deberían hablar de diferentes articulaciones: Internacionalización con ProChile; Fomento con DIBAM o Mineduc., adquisiciones con Hacienda...?)]</p>	Constanza	Presentación Jamboard Lámina 3
	Motivación 7 min	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitadora 2</p> <p>Ahora tomemos un par de minutos para conocer su visión sobre el diagnóstico del momento en el cuál inicia la construcción de la PNLL 2015-2020</p>	Constanza	Presentación

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 3 15:30 a 16:15	Coordinación Intramini- sterial para la implemen- tación	<p>¿Qué rol(es) asumió el MINCAP en el proceso de implementación de la PNLL 2015-2020?</p> <p>¿Cómo describirían las estrategias implementadas desde el ministerio (ex CNCA y DIBAM) para la coordinación del proceso de implementación de la política? ¿cómo se han coordinado?</p> <p>¿Qué factores han facilitado esta labor? ¿Y qué factores la han dificultado?</p> <p>¿Cuáles son las estrategias que se han implementado para el seguimiento de la PNLL?</p> <p>¿Cómo valoran la forma como se ha hecho este seguimiento? ¿Detectan espacios de mejor?</p> <p>(énfasis en lecciones aprendidas)</p>	Claudia Constanza	Debate Grupal
Módulo 4 16:15 a 16:30	Eficacia/ Seguimiento	<p>¿Cuáles cree que fueron los principales logros alcanzados por la PNLL?</p> <p>(no usar la montaña sino los avances por criterio)</p> <p>¿Qué consideran que queda pendiente para avanzar hacia el objetivo?</p>	Claudia	Presentación en Jamboard

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Cierre 16:30 a 16:40		Facilitadora 1 Pensando en dónde estamos hoy, ¿cuál es el sueño que compartimos a futuro? Agradecimiento y cierre Queremos agradecer a cada una/o por su contribución al taller, tenemos información muy valiosa para la evaluación. Quedamos en contacto vía correo electrónico en caso de que quieran compartir preguntas o comentarios.	Constanza Constanza	Presentación de Jamboard

Grupo 4 - Diseño, implementación y avances en el ámbito de las bibliotecas públicas y la valoración patrimonial

Objetivo: Levantar la percepción de actores provenientes de diversas comisiones sobre el diseño, implementación y avances en el ámbito de las bibliotecas públicas y la valoración patrimonial.

- Fecha: 3 de diciembre
- Inicio: 15:00 Partimos 15:09
- Fin: 17:00
- Facilitador 1: Claudia
- Facilitador 2: Andrés
- Encargada/o Apoyo técnico (Jamboard): Pablo
- Encargada/o Toma de Notas: Carmen
- Vínculo de Acceso a Plataforma (y clave):

Unirse a la reunión Zoom

<https://uchile.zoom.us/j/86975052502?pwd=YUcrMUt0R25oUHQwNkpOazMreGtKUT09>

ID de reunión: 869 7505 2502

Código de acceso: 780113

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 1 15: 00 a 15:15	Bienvenida 5 min	<p>Bienvenida, presentación del equipo y consentimiento abreviado.</p> <p>Presentación de agenda</p> <p>Presentación de "directrices de trabajo"</p> <p>Inicio grabación</p>	<p>Claudia</p> <p>Andrés</p> <p>Claudia</p> <p>Pablo</p>	Presentación
	Presentación de participantes 10 min	<p>Facilitadora 1 da instrucciones sobre formas de interacción en el taller (audio, chat y Jamboard) y prueba con la presentación. Instrucciones: En una lámina adhesiva: Escriba su nombre, organización y la mirada que trae a este espacio de discusión (desde su experiencia, territorio, organización, tipo de labor, etc) en una nota adhesiva en Jamboard.</p> <p>Luego damos 20 segundos para que cada uno/a presente lo que puso en su lámina: quien soy y qué mirada aportó a la sesión.</p> <p>Facilitador 2 valora la diversidad de experiencias y miradas presentes y señala que " la selección de cada participante es muy relevante y por eso les invitamos a participar activamente"</p>	<p>Claudia</p> <p>Andrés</p>	Jamboard Lámina 2 (Demo Pablo)

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 2 15:15 a 15:35	Posiciona- miento 10 min	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitadora 1 presenta la pregunta y la dinámica de la línea de tiempo.</p> <p>¿Cómo se vinculó cada uno de uds en los distintos procesos de: construcción, implementación y seguimiento de la política? (indagar en responsabilidades y tareas - y en diferencias entre tareas por cargos y equipo)</p> <p>Participación individual</p> <p>Ubíquese en la línea de tiempo por etapa</p>	Claudia	<p>Presentación</p> <p>Jamboard</p> <p>Lámina 3</p>
	Motivación 10 min	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitador 2</p> <p>Rememorando el año 2014, en la biblioteca de Santiago, ese momento cuando les invitaron a sumarse activamente. ¿cómo fue/recibieron esta invitación?</p> <p>¿Cuál era el diagnóstico y las necesidades a la base de la PNLL? (Indagar en consenso y en problemáticas específicas de las bibliotecas.</p>	Andrés	Presentación

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo ESPECIFICO 15:35 a 15:55	La Mirada desde las Bibliotecas	<p>¿Cuáles fueron las principales líneas de acción (relacionadas al quehacer de bibliotecas) que se incorporaron en la PNLL?</p> <p>¿Cómo fue el proceso de su implementación? (indagar en facilitadores y obstáculos y resultados)</p> <p>¿Qué resultados -esperados y no esperados- creen que se lograron a partir de estas medidas?</p>	<p>Claudia</p> <p>Andrés</p> <p>Claudia</p>	Presentación
Módulo 3	Participación y trabajo Interinstitu- cional	<p>Debate Grupal</p> <p>Facilitadora 1</p> <p>Ahora si miramos más en detalle los procesos de trabajo</p> <p>¿Cómo valoran uds la participación de la sociedad civil en los procesos de diseño e implementación de la PNLL?</p> <p>¿Qué desafíos implicó para uds y sus organizaciones? (énfasis en efectividad de la participación)</p> <p>¿Y qué les pareció el modelo y las estrategias de trabajo Interinstitucional? ¿en qué medida se articuló trabajo interinstitucional y participación ciudadana?</p> <p>(indagar en coherencia de la estrategia, eficacia, eficiencia).</p>	<p>Andrés</p> <p>Claudia</p>	Debate Grupal

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 5 16:10 a 16:25	Eficacia/ Resultados	<p>Debate grupal</p> <p>¿Cuáles cree que fueron los principales logros alcanzados por la PNLL? (en cualquier nivel)</p> <p>¿Consideran que la política ha permitido avanzar hacia el cumplimiento de su objetivo? (Montaña)</p> <p>Jamboard</p> <p>Equipo incorpora en Jamboard y abre el espacio por si alguien quiere escribir su nota</p>	<p>Andrés</p> <p>Claudia</p>	Presentación en Jamboard
Cierre 16:25 a 16:40		<p>Facilitadora 1</p> <p>Pensando en dónde estamos hoy, ¿cuál es el sueño que compartimos a futuro? ¿Cómo avanzamos para alcanzar sueño compartido?</p> <p>Agradecimiento y cierre</p> <p>Queremos agradecer a cada uno/a por su compromiso y su generosidad para compartir en el taller, tenemos información muy valiosa para la evaluación. Este proceso no termina acá así que pronto vendrán nuevas invitaciones para sumarse al proceso y también les compartiremos los resultados del proceso en la memoria de gestión.</p>	<p>Claudia</p> <p>Andrés</p>	Presentación de Jamboard

Grupo 5 - Diversidad cultural

Objetivo: Levantar a percepción de actores provenientes de comisión de pueblos originarios y comisión de creación respecto a la diversidad cultural considerada en la política

- Fecha: 10 de diciembre
- Inicio: 10:30
- Fin: 12:30
- Facilitador 1: Claudia
- Facilitador 2: Andrés
- Encargada/o Toma de Notas: Macarena
- Vínculo de Acceso a Plataforma (y clave):

<https://uchile.zoom.us/j/84439355577?pwd=ZW1XZ0tER21WQXdhZ1F1Y1Zza0tuQT09>

ID de reunión: 844 3935 5577

Código de acceso: 602410

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 1 10:30 a 10:45	Bienvenida 5 min	<p>Bienvenida, presentación del contexto y presentación del equipo.</p> <p>Presentación de agenda, forma de trabajo y "directrices de trabajo" incluyendo consentimiento abreviado.</p> <p>Inicio grabación</p>	<p>Andrés</p> <p>Claudia</p> <p>Andrés</p>	Presentación
	Presentación de participantes 10 min	<p>Facilitadora 1 da instrucciones sobre formas de interacción en el taller (audio, chat y Jamboard) y prueba con la presentación. Instrucciones: En una lámina adhesiva: Escriba su nombre, organización y la mirada que trae a este espacio de discusión (desde su experiencia, territorio, organización, tipo de labor, etc) en una nota adhesiva en Jamboard . Luego damos 20 segundos para que cada uno/a presente lo que puso en su lámina: quien soy y qué mirada aporto a la sesión.</p> <p>Se valora la diversidad de experiencias y miradas presentes y señala que " la participación de cada uno/a es importante y por eso les invitamos a participar activamente"</p>	Claudia	Jamboard Lámina 2 (Demo Macarena)

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 2 10:45 a 11:00	Posiciona- miento 8:00	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitador presenta la pregunta y la dinámica de la línea de tiempo.</p> <p>Participación individual</p> <p>Ubíquese en la línea de tiempo por etapa (repitiendo su nota adhesiva en cada lámina del Jamboard)</p> <p>¿Además de la participación en las comisiones (de PO y Creación) se involucraron en el diseño o seguimiento de la PNLL?</p>	Andrés	<p>Presentación</p> <p>Jamboard</p> <p>Lámina 3</p>
	Motivación 7 min	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitadora 2</p> <p>Ahora tomemos un par de minutos para conocer su visión sobre el diagnóstico del momento en el cuál se inicia la construcción de la PNLL 2015–2020: ¿qué les motivó a sumarse al proceso y comprometer su tiempo y energía?</p> <p>(Diagnóstico y/o expectativas)</p>	<p>Claudia</p> <p>(Opcional según el avance del tiempo)</p>	Presentación
Módulo 3 11:00 a 11:45	Diversidad cultural	<p>¿Cómo fue la integración de la diversidad cultural a lo largo de la construcción de la PNLL?</p> <p>¿Y en el proceso de implementación de estas medidas, como se hizo?</p> <p>(contrastar los énfasis dados en ambas mesas; obstaculizadores y facilitadores)</p> <p>¿Cuáles creen uds que son los principales avances que se alcanzaron?</p>	<p>Claudia</p> <p>Andrés</p>	Debate Grupal

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 4 11:45 a 12:10	Eficacia/ Resultados	<p>¿Cuáles cree que fueron los principales logros alcanzados por la PNLL?</p> <p>¿Qué consideran que queda pendiente para avanzar hacia el objetivo?</p> <p>(usando analogía de Montaña)</p>	<p>Claudia</p> <p>Andrés</p>	Presentación en Jamboard
Cierre 12:10 a 12:30		<p>Facilitadora 1</p> <p>Pensando en dónde estamos hoy, ¿cuál es el sueño que compartimos a futuro?</p> <p>Agradecimiento y cierre</p> <p>Queremos agradecer a cada una/o por su contribución al taller, tenemos información muy valiosa para la evaluación. Quedamos en contacto vía correo electrónico en caso de que quieran compartir preguntas o comentarios.</p>	<p>Andrés</p> <p>Claudia</p>	Presentación de Jamboard

Grupo 6 – Valoración de la participación a nivel local: planes regionales de lectura

Objetivo: Levantar la percepción de actores provenientes de diversas comisiones sobre el diseño, implementación y los avances alcanzados por los planes regionales de lectura en el marco de la implementación de la PNLL 2015-2020. El foco estará puesto en la valoración de la participación ciudadana desde los propios actores.

- Fecha: 9 de Diciembre
- Inicio : 10:30
- Fin: 12:30
- Facilitador 1: Constanza
- Facilitador 2: Pablo
- Encargada/o Toma de Notas: Carmen Luz
- Vínculo de Acceso a Plataforma (y clave):

<https://uchile.zoom.us/j/85901358217?pwd=aWhuU0lYckZBTmpZMkpDSTVONldJUT09>

ID de reunión: 859 0135 8217

Código de acceso: 405560

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 1 10:30 a 10:45	Bienvenida 5 min	Bienvenida, presentación del contexto y presentación del equipo. Presentación de agenda, forma de trabajo y "directrices de trabajo" incluyendo consentimiento abreviado. Inicio grabación	Pablo Constanza Pablo	Presentación
	Presentación de participantes 10 min	Facilitadora 1 da instrucciones sobre formas de interacción en el taller (audio, chat y Jamboard) y prueba con la presentación. Instrucciones: En una lámina adhesiva: Escriba su nombre, organización y la mirada que trae a este espacio de discusión (desde su experiencia, territorio, organización, tipo de labor, etc) en una nota adhesiva en Jamboard . Luego damos 20 segundos para que cada uno/a presente lo que puso en su lámina: quien soy y qué mirada apporto a la sesión. Se valora la diversidad de experiencias y miradas presentes y señala que " la participación de cada uno/a es importante y por eso les invitamos a participar activamente"	Constanza	Jamboard Lámina 2 (Demo Pablo)

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 2 10:45 a 11:15	Posiciona- miento 8:00	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitadora 1 presenta la pregunta y la dinámica de la línea de tiempo.</p> <p>Participación individual</p> <p>Ubíquese en la línea de tiempo por etapa (repitiendo su nota adhesiva en cada lámina del Jamboard)</p> <p>¿Cómo se vinculó cada uno de uds en los procesos de construcción, implementación y seguimiento de la PNLL?</p> <p>¿Y en el caso de quienes representan a las regiones, como fue ese involucramiento?</p>	Pablo	<p>Presentación</p> <p>Jamboard</p> <p>Lámina 3</p>
	Motivación 7 min	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitadora 2</p> <p>Ahora tomemos un par de minutos para conocer su visión sobre el diagnóstico del momento en el cuál inicia la construcción de la PNLL 2015-2020: ¿qué les motivó a sumarse al proceso y comprometer su tiempo y energía? (Diagnóstico y/o expectativas)</p>	<p>Constanza</p> <p>(Opcional según el avance del tiempo)</p>	Presentación

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 3 11:15 a 11:45	Lectura en regiones	<p>¿Cómo fue (¿y cómo valoran el diseño de medidas y acciones en ámbitos de los planes regionales de lectura?)</p> <p>¿Y el proceso de implementación de estas medidas, como se hizo? (énfasis en participación, trabajo interinstitucional y regionalización)</p> <p>¿En qué forma las medidas tomaron forma en los distintos territorios?</p> <p>¿Cuáles creen uds que son los principales avances que se alcanzaron en este ámbito?</p>	<p>Constanza</p> <p>Pablo</p> <p>Constanza</p>	Debate Grupal
Módulo 4 11:45 a 12:15	Eficacia/ Resultados	<p>¿Cuáles cree que fueron los principales logros alcanzados por la PNLL?</p> <p>¿Qué consideran que queda pendiente para avanzar hacia el objetivo?</p> <p>(usando analogía de Montaña)</p>	<p>Constanza</p> <p>Pablo</p>	Presentación en Jamboard
Cierre 12:15 a 12:30		<p>Facilitadora 1</p> <p>Pensando en dónde estamos hoy, ¿cuál es el sueño que compartimos a futuro?</p> <p>Agradecimiento y cierre</p> <p>Queremos agradecer a cada una/o por su contribución al taller, tenemos información muy valiosa para la evaluación. Quedamos en contacto vía correo electrónico en caso de que quieran compartir preguntas o comentarios.</p>	<p>Pablo</p> <p>Constanza</p>	Presentación de Jamboard

Grupo 7 – participación ciudadana a nivel local: ámbitos de acción política del libro y la lectura

Objetivo: Pesquisar la efectividad de la participación de los actores locales, imbricaciones y dinámicas de trabajo con los espacios institucionales

- Fecha: 10 de diciembre
- Inicio: 15:00
- Fin: 17:00
- Facilitador 1: Constanza
- Facilitador 2: Andrés
- Encargada/o Toma de Notas: Carmen Luz
- Vínculo de Acceso a Plataforma (y clave):

<https://uchile.zoom.us/j/86491454930?pwd=N0syK0dzTTBnUDdwYm1zc1VSM2NXdz09>

ID de reunión: 864 9145 4930

Código de acceso: 52514

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 1 15: a 15:15	Bienvenida 5 min	Bienvenida, presentación del contexto y presentación del equipo. Presentación de agenda, forma de trabajo y “directrices de trabajo” incluyendo consentimiento abreviado. Inicio grabación	Constanza Andrés Constanza	Presentación
	Presentación de participantes 10 min	Facilitadora 1 da instrucciones sobre formas de interacción en el taller (audio, chat y Jamboard) y prueba con la presentación. Instrucciones: En una lámina adhesiva: Escriba su nombre, organización y la mirada que trae a este espacio de discusión (desde su experiencia, territorio, organización, tipo de labor, etc) en una nota adhesiva en Jamboard . Luego damos 20 segundos para que cada uno/a presente lo que puso en su lámina: quien soy y qué mirada aporto a la sesión. Se valora la diversidad de experiencias y miradas presentes y señala que “ la participación de cada uno/a es importante y por eso les invitamos a participar activamente”	Andrés	Jamboard Lámina 2 (Demo Macarena)

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 2 15:15 a 15:30	Posiciona- miento 8:00	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitadora 1 presenta la pregunta y la dinámica de la línea de tiempo.</p> <p>Participación individual</p> <p>Ubíquese en la línea de tiempo por etapa (repitiendo su nota adhesiva en cada lámina del Jamboard)</p> <p>¿Cómo se vinculó cada uno de uds en los procesos de construcción, implementación y seguimiento de la PNLL?</p> <p>¿Y en el caso de quienes representan a las regiones, como fue ese involucramiento?</p>	Constanza	<p>Presentación</p> <p>Jamboard</p> <p>Lámina 3</p>
	Motivación 7 min	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitadora 2</p> <p>Ahora tomemos un par de minutos para conocer su visión sobre el diagnóstico del momento en el cuál inicia la construcción de la PNLL 2015-2020: ¿qué les motivó a sumarse al proceso y comprometer su tiempo y energía? (Diagnóstico y/o expectativas)</p>	<p>Constanza</p> <p>(Opcional según el avance del tiempo)</p>	Presentación
Módulo 3 15:30 a 15:45	Participación a nivel local	<p>Nudos críticos</p> <p>¿cierre de mesas ciudadanas regionales?</p> <p>¿participación efectiva de la sociedad civil en regiones?</p>	<p>Andrés</p> <p>Constanza</p>	Debate Grupal

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 4 15:45 a 16:25	Eficacia/ Resultados	¿Cuáles cree que fueron los principales logros alcanzados por la PNLL? ¿Qué consideran que queda pendiente para avanzar hacia el objetivo? (usando analogía de Montaña)	Constanza Andrés	Presentación en Jamboard
Cierre 16:25 a 16:40		Facilitadora 1 Pensando en dónde estamos hoy, ¿cuál es el sueño que compartimos a futuro? Agradecimiento y cierre Queremos agradecer a cada una/o por su contribución al taller, tenemos información muy valiosa para la evaluación. Quedamos en contacto vía correo electrónico en caso de que quieran compartir preguntas o comentarios.	Andrés Constanza	Presentación de Jamboard

Grupo 8 – Acercando la lectura a la ciudadanía: Evaluación del diseño, implementación y avances en materia de mediación lectora

Objetivo: Levantar la percepción de actores provenientes de diversas comisiones sobre el diseño, implementación y los avances alcanzados en mediación Lectora en el marco de la implementación de la PNLL 2015-2020. El foco estará puesto en la relación entre la práctica lectora y los actores y dispositivos que la hacen concretamente posible.

- Fecha: 9 de diciembre
- Inicio: 15:00
- Fin: 17:00
- Facilitador 1: Claudia
- Facilitador 2: Macarena
- Encargada/o Toma de Notas: Pablo
- Vínculo de Acceso a Plataforma (y clave):

<https://uchile.zoom.us/j/85795288247?pwd=Y2ptUUVReVJLZ2ZnWFRIaUJNVIFMQT09>

ID de reunión: 857 9528 8247

Código de acceso: 311645

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 1 15: a 15:15	Bienvenida 5 min	<p>Bienvenida, presentación del contexto y presentación del equipo.</p> <p>Presentación de agenda, forma de trabajo y “directrices de trabajo” incluyendo consentimiento abreviado.</p> <p>Inicio grabación</p>	<p>Macarena</p> <p>Claudia</p> <p>Macarena</p>	Presentación
	Presentación de participantes 10 min	<p>Facilitadora 1 da instrucciones sobre formas de interacción en el taller (audio, chat y Jamboard) y prueba con la presentación.</p> <p>Instrucciones: En una lámina adhesiva: Escriba su nombre, organización y la mirada que trae a este espacio de discusión (desde su experiencia, territorio, organización, tipo de labor, etc) en una nota adhesiva en Jamboard.</p> <p>Luego damos 20 segundos para que cada uno/a presente lo que puso en su lámina: quien soy y qué mirada apporto a la sesión.</p> <p>Se valora la diversidad de experiencias y miradas presentes y señala que “ la participación de cada uno/a es importante y por eso les invitamos a participar activamente”</p>	Claudia	Jamboard Lámina 2 (Demo Macarena)

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 2 15:15 a 15:30	Posiciona- miento 8:00	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitadora 1 presenta la pregunta y la dinámica de la línea de tiempo.</p> <p>Participación individual</p> <p>Ubíquese en la línea de tiempo por etapa (repetiendo su nota adhesiva en cada lámina del Jamboard)</p> <p>¿Cómo se vinculó cada uno de uds en los procesos de construcción, implementación y seguimiento de la PNLL?</p> <p>¿Y en el caso de quienes representan a las regiones, como fue ese involucramiento?</p>	Macarena	<p>Presentación</p> <p>Jamboard</p> <p>Lámina 3</p>
	Motivación 7 min	<p>Debate grupal</p> <p>Facilitadora 2</p> <p>Ahora tomemos un par de minutos para conocer su visión sobre el diagnóstico del momento en el cual se inicia la construcción de la PNLL 2015-2020: ¿qué les motivó a sumarse al proceso y comprometer su tiempo y energía? (Diagnóstico y/o expectativas)</p> <p>(Aquí hay BRP - institución pública y sociedad civil. Preguntar por cómo fue ese compromiso?)</p>	<p>Claudia</p> <p>(Opcional según el avance del tiempo)</p>	Presentación

Módulo/ horario	Tema	Descripción	Encargada	Materiales
Módulo 3 15:30 a 15:45	Lectura en regiones	<p>¿Cómo fue y cómo valoran el diseño de medidas y acciones en ámbitos de mediación lectora? (indagar en principales medidas y componente territorial)</p> <p>¿Y el proceso de implementación de estas medidas, como se hizo? (énfasis en participación, trabajo interinstitucional y regionalización) [preguntar por trabajo con Dirección de Cultura]</p> <p>¿En qué forma las medidas tomaron forma en los distintos territorios?</p> <p>¿Cuáles creen uds que son los principales avances que se alcanzaron?</p>	<p>Claudia</p> <p>Macarena</p> <p>Claudia</p>	Debate Grupal
Módulo 4 16:10 a 16:25	Eficacia/ Resultados	<p>¿Cuáles cree que fueron los principales logros alcanzados por la PNLL?</p> <p>¿Qué consideran que queda pendiente para avanzar hacia el objetivo?</p> <p>(usando analogía de Montaña)</p>	<p>Claudia</p> <p>Macarena</p>	Presentación en Jamboard
Cierre 16:25 a 16:40		<p>Facilitadora 1</p> <p>Pensando en dónde estamos hoy, ¿cuál es el sueño que compartimos a futuro?</p> <p>Agradecimiento y cierre</p> <p>Queremos agradecer a cada una/o por su contribución al taller, tenemos información muy valiosa para la evaluación. Quedamos en contacto vía correo electrónico en caso de que quieran compartir preguntas o comentarios.</p>	<p>Macarena</p> <p>Claudia</p>	Presentación de Jamboard



CSP · INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS