



# Evaluación del programa Desarrollo Cultural en los Municipios de Jalisco

## Evaluación externa de diseño, 2014





PLANEACIÓN  
ADMINISTRACIÓN  
Y FINANZAS



---

## Evaluación del programa Desarrollo Cultural en los Municipios de Jalisco Evaluación externa de diseño, 2014

### Tipo de evaluación: Diseño

Ejercicio anual: 2014

Fecha de publicación: abril, 2015

### Entidad evaluadora:

Mtra. Laura Patricia Pedraza Espinoza

### Investigadores:

Mtra. Laura Patricia Pedraza Espinoza

Mtra. Laura Cardona Valencia

---

Subsecretaría de Planeación y Evaluación  
Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas  
Gobierno del Estado de Jalisco  
Magisterio 1499, primer piso, colonia Miraflores C.P. 44270  
Guadalajara, Jalisco, México.

### Citación sugerida:

Gobierno del Estado de Jalisco. Evaluación del programa Desarrollo Cultural en los Municipios de Jalisco. Evaluación externa de diseño, 2014. México: 2015.

Disponible en: <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/biblioteca>

Colección: Evaluaciones

Este documento fue homologado de acuerdo con los criterios de estilo institucional definidos para esta colección. El texto y los contenidos se mantienen como fueron entregados por su(s) autor(es).

# DIRECTORIO

---

## GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

Mtro. Jorge Aristóteles Sandoval Díaz  
Gobernador constitucional del Estado de Jalisco

Mtro. Héctor Rafael Pérez Partida  
Secretario de Planeación, Administración y Finanzas  
Presidente del Consejo Técnico Evalúa Jalisco

Dr. David Gómez-Álvarez  
Subsecretario de Planeación y Evaluación  
Secretario ejecutivo del Consejo Técnico Evalúa Jalisco

Dra. Mónica Teresita Ballezá Ramírez  
Directora general de Monitoreo y Evaluación  
Secretaria técnica del Consejo Técnico Evalúa Jalisco

## Consejo Técnico Independiente para la Evaluación de las Políticas Públicas de Jalisco (Consejo Técnico Evalúa Jalisco)

### Representantes de instancias nacionales

Dr. Gonzalo Hernández Licona  
Secretario ejecutivo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de  
Desarrollo Social

Dra. Claudia Maldonado Trujillo  
Coordinadora general del Centro Regional de América Latina para el Aprendizaje  
en Evaluación y Resultados

Lic. José Ángel Mejía Martínez del Campo  
Titular de la Unidad de Evaluación de Desempeño de la Secretaría de Hacienda y  
Crédito Público (invitado)

Juan Carlos Hernández Durán  
Unidad de Evaluación de la Gestión y el Desempeño Gubernamental de la  
Secretaría de la Función Pública (invitado)

# DIRECTORIO

---

## Representantes de instancias académicas locales

Dr. Luis F. Aguilar Villanueva  
Universidad de Guadalajara

Dr. Agustín Escobar Latapí  
Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social

Dr. Guillermo Zepeda Lecuona  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Dra. Nancy García Vázquez  
El Colegio de Jalisco

Dra. Nora Claudia Ampudia Márquez  
Universidad Panamericana

Dr. Pablo de la Peña  
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

## Representantes de Gobierno de Jalisco e instancias públicas locales

Lic. Miguel Castro Reynoso  
Secretario de Desarrollo e Integración Social

Dr. Hugo Michel Uribe  
Subsecretario de Finanzas

Mtra. Carolina Toro Morales  
Directora General de Política Social

## Equipo técnico

Dra. Mónica Ballescá Ramírez, directora general de Monitoreo y Evaluación  
Mtro. Estuardo Gómez Morán, director de Evaluación de Resultados e Impacto  
Mtra. Eva Susana Cárdenas Reynaga, coordinadora de Evaluación de Proyectos

# TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA EVALUADO .....	12
ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL PROGRAMA.....	13
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN .....	14
METODOLOGÍA.....	15
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	16
A. SOBRE EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA PÚBLICO QUE ATIENDE EL PROGRAMA.....	18
B. SOBRE LA VALIDEZ LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN Y SUS CORRELATOS NACIONALES O INTERNACIONALES .....	22
C. SOBRE EL SUSTENTO EMPÍRICO DE LA INTERVENCIÓN .....	28
D. SOBRE LA ADECUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DEL PROGRAMA DADOS LOS RESULTADOS ESPERADOS.....	30
E. SOBRE LA INTERACCIÓN DEL PROGRAMA CON OTRAS ESTRATEGIAS O ACCIONES DEL GOBIERNO FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL .....	36
ANÁLISIS FODA.....	43
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES.....	47
BIBLIOGRAFÍA.....	50
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
DIRECTORIO DE LA ENTIDAD EVALUADORA.....	54
ANEXOS .....	56
ANEXO 1. DOCUMENTOS SOLICITADOS A LA SECRETARÍA DE CULTURA ..	56
ANEXO 2. ENTREVISTAS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ANEXO 3. PROPUESTA DE ÁRBOL DE PROBLEMAS A PARTIR DE LOS ELEMENTOS REVISADOS POR EL EQUIPO EVALUADOR .....	60
ANEXO 4. PROPUESTAS METODOLÓGICAS DEL EQUIPO EVALUADOR.....	60
ANEXO 5. REDACCIÓN DE OBJETIVOS DEL PDCJ ENCONTRADOS EN LOS DOCUMENTOS ANALIZADOS .....	64
ANEXO 6. FICHAS ELABORADAS A LAS EXPERIENCIAS INTERNACIONALES Y NACIONALES.....	66

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta evaluación presenta los hallazgos de la investigación realizada sobre el diseño y la consistencia lógica del Programa de Desarrollo Cultural en los Municipios (PDCJ) de la Secretaría de Cultura de Jalisco (SC). Dicha investigación se realizó con ayuda de tres insumos fundamentales que fueron los documentos que la dependencia facilitó al equipo evaluador, las entrevistas realizadas al personal operativo y directivo del programa, y la investigación documental sobre intervenciones culturales en América Latina y el resto del mundo.

Es claro que el programa evaluado tiene un lugar clave en la operación de la SC. Su presupuesto alcanza alrededor del 10% del presupuesto total que se le ha asignado a la Secretaría en los últimos cuatro años, y el programa atiende de manera casi exclusiva (tal vez con excepción de la Red Estatal de Bibliotecas) la relación de la dependencia con los gobiernos municipales del estado. Esta evaluación encuentra áreas de mejora que el programa puede asumir para aprovechar mejor su lugar estratégico dentro de las gestiones de la SC en el Estado.

La evaluación encuentra que el diagnóstico fundacional del programa es todavía inexistente. El programa aglutina tres componentes *-fondos-* que los municipios de Jalisco aprovechan para llenar vacíos presupuestales realizando proyectos culturales que muy probablemente no se llevarían a cabo de no existir la participación estatal. Ante la ausencia de dicho diagnóstico, el programa carece de los elementos analíticos básicos del marco lógico. No se ha definido satisfactoriamente el problema que atiende el programa, no se ha identificado a la población que vive o sufre particularmente este problema, y se encuentran ausentes por lo tanto otros elementos como la teoría de cambio y la valoración de alternativas de política. Al encontrar que la intervención podría beneficiarse de una mayor dirección y supervisión del programa al interior de los municipios, la evaluación encuentra pertinente que éste valore la medida en que su modelo de atención es propicio para lograr los resultados que se propone.

Los tres componentes con los que el programa materializa su intervención en los municipios de Jalisco son acertadamente centrales a la actividad cultural de los municipios. Éstos dependen fundamentalmente de las casas de la cultura como ejes de la oferta y la vida cultural de sus pobladores, y el programa dirige sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de los servicios y bienes que el municipio ofrece a su población. La evaluación encuentra que la intervención que realiza el programa no está sustentada en evidencia empírica sobre su potencial éxito, sino más bien evidencia empírica sobre la apremiante necesidad de fortalecer la capacidad municipal para ofrecer servicios y bienes culturales valiosos a su población.

Otro hallazgo relevante de la evaluación es que el programa ha fortalecido los instrumentos de gestión con los que lleva a cabo su labor. Mientras que los mismos

apoyos se brindaban en el pasado mediante solicitud oficial, sin previa publicación de criterios o convocatorias, el proceso iniciado por el programa favorece la igualdad de oportunidades en la competencia de los municipios por los recursos y favorece la transparencia. Aún falta que dicho proceso ayude al programa a asegurar en mayor medida los resultados que éste supone tendrán los componentes logrados. La publicación de lineamientos, convocatorias y pautas distributivas son un avance notable que debe continuarse con la publicación de reglas de operación unificadas.

La evaluación encuentra que el Programa de Desarrollo Cultural en los Municipios de la Secretaría de Cultura opera en un poblado ecosistema de programas federales y estatales de atención municipal. Los programas que dirige el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) han materializado desde hace más de una década el modelo de atención municipal desde la federación. Aunque existe mayor riesgo de duplicar esfuerzos con su casi-homónimo Programa de Desarrollo Cultural Municipal, el programa evaluado destaca por ser el más atemperado para el fortalecimiento de los municipios como principal proveedor de servicios culturales a la población del estado. Las mejoras que realice el programa en materia de diseño podrán contribuir a la mejor y mayor distinción entre estos dos programas. Además de lo anterior, la evaluación encuentra que el programa no ha aprovechado las posibles sinergias con programas e institutos de fomento al deporte y la recreación y educación física, e identifica a los institutos municipales del deporte como aliados estratégicos para el desarrollo de públicos en los municipios.

## INTRODUCCIÓN

Las evaluaciones de diseño tienen por objeto la consistencia lógica y teórica/instrumental de las intervenciones de gobierno. Estas evaluaciones resultan en juicios sobre la medida en que a) la hipótesis causal del programa es plausible b) esta hipótesis y el problema o situación no deseada se relacionan y c) la consistencia o relación entre la hipótesis o teoría de cambio y los instrumentos de cambio que el programa pone en marcha para procurar los resultados buscados. Las evaluaciones de diseño no son experimentales ni miden los resultados de una intervención ni tampoco permiten atribuir resultados (positivos o negativos) a un programa. Lo que sí hacen es establecer un control analítico que permita valorar si los programas, como cursos intencionales de acciones que son consistentes con una teoría de cambio, son consistentes con el problema que buscan aliviar y con los resultados que pretenden lograr.

Esta evaluación tiene el objetivo de valorar la medida en que el Programa de Desarrollo Cultural en los Municipios de Jalisco (PDCJ) de la Secretaría de Cultura del gobierno de Jalisco cuenta con los elementos lógicos e instrumentales necesarios para atender de manera adecuada el problema que pretende abatir.

Hoy en día prevalece una concepción expandida de la cultura en la sociedad: ésta no solo posee un fin estético o recreacional sino también asume un rol como agente de desarrollo social, económico y humano, y esto a través de las políticas culturales (Yúdice, 2002). La cultura es una herramienta más que coadyuva en el éxito de otras acciones de desarrollo y las distintas actividades relacionadas con la cultura estimulan a su vez el desarrollo personal y humano de quienes las realizan. La cultura también posee un rol fundamental en la creación de comunidad y en el reforzamiento de vínculos sociales (AECID, 2009; Maraña, 2010). El desarrollo cultural puede entenderse como un proceso a través del cual una entidad territorial busca incrementar el acceso y participación de la población en actividades culturales, promoviendo su creatividad, definiendo su identidad y reforzando los lazos sociales comunitarios (definición propia a partir de Mouliner, 1990).

El PDCJ es un caso de diseño de fondos estatales de subsidios a actividades que por una razón u otra no cuentan con el apoyo monetario suficiente dentro de una administración municipal. El esquema es hasta cierto punto análogo a lo que ocurre a nivel federal, donde se transfiere a estados, y a veces a municipios, recursos frescos para buscar mejorar los niveles de bienes públicos básicos (infraestructura, seguridad, etc.) y así contribuir a un objetivo nacional. El PDCJ pretende responder a la necesidad de mejorar los niveles de presupuesto disponibles para que los municipios estén en condiciones de ofrecer a su población servicios y bienes artísticos y culturales adecuados a la población.

Es posible clasificar la diversidad de programas y fondos que operan en Jalisco de muchas formas. Sin embargo, siguiendo a Westin (1998) se cree pertinente optar por una clasificación que parte de tres factores: 1) la naturaleza de los objetivos que el programa o fondo persigue, 2) la naturaleza de la operación del programa o fondo, y 3) la naturaleza o diversidad de acciones que se pueden llevar a cabo dentro del esquema previsto por un fondo determinado.

El diseño de un programa, visto a la luz de estas tres categorías, tiene implicaciones que afectan la medida en que éste puede dirigir sus acciones, recolectar información relativa a su desempeño y determinar lo que se hace y no se hace con el recurso en cuestión. Visto de forma muy general, el Programa hace tres cosas a través de tres fondos. Cada uno de estos fondos tiene una función del programa. Tanto en el caso de Animación cultural, como en el de Infraestructura cultural, sin embargo, parece haber una gran variedad de servicios o bienes que pueden ser brindados con el apoyo del programa por la vía de estos fondos. Lo anterior da cuenta de la flexibilidad del programa y la medida en que los municipios pueden determinar el destino de los recursos y, consecuentemente, los resultados de los mismos. La diferencia en el número de actividades y proyectos que pueden surgir del programa es consistente con la manera en que el programa parece comportarse más como un canal de financiamiento que como un programa operativo donde un objetivo concreto es buscado por la entrega de un bien o servicio a través de canales de distribución o entrega distintivos. El diseño de programas operativos normalmente es juzgado en la medida en que el programa se enfoca adecuadamente (dado el problema), así como en la medida en que éste cuenta con objetivos claramente expuestos, un monitoreo eficaz de los resultados y actividades que resultan en bienes y/o servicios con demostrada eficacia en la solución del problema en cuestión.

El Programa de Desarrollo Cultural en los Municipios está en un punto medio entre ser un canal de financiamiento y una intervención que logra sus objetivos gracias a la ejecución fina y consistente de proyectos. Los fondos que el programa pone a disposición de los municipios de Jalisco se mezclan con los fondos municipales de tal forma que se limita la capacidad del programa para reportar resultados del mismo sin correr el riesgo de confundir recursos concurrentes. Asimismo, al delegar a los municipios la realización y la entrega final de los bienes y servicios, el programa dificulta su propia capacidad para generar información pertinente para medir el desempeño.

En el diseño del Programa de Desarrollo Cultural en los Municipios se juegan, por lo tanto, opciones de política que en conjunto determinan el grado de flexibilidad que se les da a los municipios en el tipo de actividades que éstos pueden llevar a cabo con el programa, la relevancia de los objetivos de resultados y si son los municipios o el estado los responsables de rendir cuentas de éstos.

A partir de estas reflexiones, la presente evaluación de diseño al PDCJ de la Secretaría de Cultura del gobierno de Jalisco respondió a las preguntas de investigación solicitadas sobre este tema, propone un análisis FODA y una serie de conclusiones y recomendaciones que pretenden ser un insumo para que el programa mejore, afine y documente su diseño.

## DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA EVALUADO

El programa de Desarrollo Cultural en los Municipios de Jalisco (PDCJ) surge en 2013 para operar en 2014 a iniciativa de la Secretaría de Cultura, con el ánimo de dirigir recursos financieros para la mejora de los bienes y servicios municipales de cultura en Jalisco a través del financiamiento de 3 componentes:

- talleres de iniciación artística en casas de la cultura municipales
- actividades de animación cultural
- equipamiento y adecuación de espacios culturales.

Estas eran acciones que la Secretaría llevaba a cabo anteriormente de forma aislada y no estructurada, y desde 2013 se decide reunir estos componentes en una sola estrategia y operar a través de convocatorias anuales con un presupuesto para 2014 de 48'963,066.00 (cuarenta y ocho millones novecientos sesenta y tres mil sesenta y seis pesos 00/100 M.N.)<sup>1</sup>.

Según el inventario estatal de programas 2014 del estado de Jalisco, el problema que atiende este programa reside en los insuficientes recursos que destinan los gobiernos municipales para la promoción y difusión de las artes así como el desarrollo cultural de la población, ya que privilegian necesidades básicas de la población.

Su objetivo general, según esta misma fuente, es mejorar las condiciones para el desarrollo cultural de la población de los municipios de Jalisco. Como objetivos específicos el programa se plantea: apoyar a los municipios con mejoras, adecuaciones, reparaciones y equipamiento de su infraestructura cultural; apoyar a los municipios para garantizar la continuidad y calidad de los talleres de formación inicial artística; fortalecer los programas de animación cultural municipales dentro del estado.

Estos objetivos se vinculan con el tema 22 del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2013-2033 cuyo objetivo (OD25) es "Garantizar el acceso a toda la población a la cultura y las diferentes expresiones artísticas por medio del aprovechamiento del patrimonio y la identidad cultural del Estado" (p. 491). El programa responde a distintas problemáticas detectadas en el diagnóstico de este documento, en cuanto al limitado impulso a las manifestaciones culturales y creación artística, y el bajo aprovechamiento y adecuación de la infraestructura cultural y patrimonial. Destaca su vinculación estrecha con los objetivos sectoriales OD25O3 "Ampliar, mejorar y mantener la infraestructura para facilitar el acceso a la cultura como parte de la formación integral de los jaliscienses" y OD25O4 "Promover la formación artística en distintos niveles y

---

<sup>1</sup> Cifra consignada en los Términos de Referencia de la presente evaluación.

modalidades” y también aunque de manera indirecta, con los objetivos OD25O1 “Fomentar el desarrollo y la cohesión social mediante el impulso a las capacidades creativas y productivas de las comunidades” y OD25O2 “Proteger y preservar el patrimonio cultural tangible e intangible de nuestro estado y convertirlo en un factor de desarrollo para Jalisco”.

El PDCJ no ha hecho explícita ninguna identificación o cuantificación de población potencial, objetivo y atendida. Distintos documentos manifiestan que la población beneficiada corresponde a toda aquella que reside en los 125 municipios del estado de Jalisco en los que el programa opera. No obstante, en el Informe de actividades 2013 del Gobierno del Estado se reportó que los talleres de iniciación artística beneficiaron a 12,326 personas en el estado.

En cuanto a mecanismos de focalización, sólo el componente de talleres de iniciación artística ha desarrollado un mecanismo de distribución del presupuesto con criterios de equidad según un algoritmo que considera el grado de desarrollo económico del municipio, su población y el índice de marginación.

## ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL PROGRAMA

El programa evaluado está asentado en la Dirección General de Desarrollo Sectorial y Vinculación (DGDSV). Dentro de la DGDSV se encuentra la Dirección de Desarrollo Municipal que es la oficina que más directamente lleva las distintas fases de la ejecución de los talleres de iniciación artística y las actividades de animación cultural. Por distintas razones la DGDSV se vincula con otras áreas de la dependencia. El PDCJ se vincula con la Dirección General Administrativa para lograr que las ministraciones a los gobiernos municipales sucedan en tiempo y con apego a la legislación estatal vigente; con la Dirección Jurídica que supervisa convenios con los municipios y con la Dirección General de Patrimonio que apoya en la supervisión del componente de infraestructura del programa.

La Dirección de Desarrollo Municipal cuenta con personal administrativo que procesa solicitudes municipales y lleva registros administrativos del programa (p. ej., la asistencia de alumnos a los talleres de iniciación artística en casas de la cultura de los municipios beneficiados), sin embargo la dependencia no cuenta con representantes o delegados regionales que mantengan presencia de la secretaría y del programa en los municipios.

## OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

### Objetivo general

Valorar la medida en que el programa cuenta con los elementos lógicos e instrumentales necesarios para atender de manera adecuada el problema identificado.

### Objetivos específicos (de acuerdo a los términos de referencia)

- 1) Determinar la medida en la que los elementos del diagnóstico del programa son suficientes para una comprensión válida del problema que se busca atender;
- 2) Determinar la validez de la lógica de intervención del programa para atender el problema planteado a partir de una comparación de casos nacionales e internacionales;
- 3) Determinar la suficiencia de la evidencia empírica para sostener que la lógica de intervención es pertinente para tratar el problema;
- 4) Determinar en qué medida los instrumentos del programa son pertinentes para atender el problema;
- 5) Identificar la interacción del programa con otros programas o acciones de gobierno, con las que exista potencial de coordinación para optimizar el logro de los resultados de la intervención;

## METODOLOGÍA

El enfoque de la evaluación se alimenta de los principios del marco lógico, por lo cual el punto de partida son los documentos oficiales y normativos del programa en los que la dependencia responsable ha planteado las características, vías de acción y operación del mismo. No obstante, también se consideró un análisis de fuentes vivas teniendo en cuenta el contexto institucional, político y geográfico en el que opera el programa.

En cuanto al análisis de documentos oficiales se solicitó una lista preliminar de documentos a la Secretaría de Cultura a la cual la misma respondió con una serie de documentos más o menos relacionados con lo solicitado (ver anexo 1 para consultar la lista de lo solicitado y en el apartado bibliográfico para un listado descriptivo de lo entregado por la Secretaría de Cultura).

De estos documentos se obtuvo información valiosa, aunque incompleta para la totalidad de los componentes, como listados de apoyos, montos y municipios beneficiados, convocatorias, objetivos de los fondos, lineamientos, etc. A partir del análisis de los documentos de esta entrega se constató que el Programa no cuenta con los documentos básicos para la evaluación de diseño como son diagnóstico, árboles de problemas y soluciones, reglas de operación o MIR. En suma, los documentos proporcionados correspondían a un quehacer operativo más que establecer los fundamentos del programa. Por tal motivo, la información presentada por este medio fue insuficiente para responder a las preguntas de investigación planteadas en los términos de referencia de la evaluación.

Se siguieron dos estrategias para intentar colmar las lagunas de información: por un lado, se hizo una búsqueda en internet de documentos del programa (ver en bibliografía el apartado de “documentos institucionales buscados en internet”) cuyos resultados no fueron abundantes probablemente por la reciente creación del programa; por otro lado, se entrevistó tanto al personal operativo del programa como a la persona a cargo de la dirección del mismo, con lo que se pudo tener una mejor idea de la manera en que el programa fue concebido, sus objetivos y manera de operar (ver anexo 2 para consultar las personas entrevistadas y las guías de entrevista).

Para realizar la investigación sobre las experiencias internacionales y nacionales se partió de una doble estrategia. Para el análisis de programas fuera del territorio nacional, se tomó como punto de partida el conocimiento personal de los evaluadores sobre buenas prácticas dentro de las políticas culturales latinoamericanas siendo el de Medellín uno de los casos conocidos. Basado en ese caso, se empezó la búsqueda de otras fuentes dando con la compilación de Políticas Culturales que realizó el Ministerio de Cultura de Colombia (2010), un documento extenso que sirvió

de guía para consultar numerosas experiencias. Gracias a ese texto se tuvo conocimiento del programa vigente en Chile.

También, se consultó el portal COMPEDIUM (*Cultural policies and trends in Europe*, <http://www.culturalpolicies.net/web/index.php>) donde se encontró el caso inglés. Gracias a todas estas experiencias internacionales, las diferentes alianzas (por ejemplo el BID con el Fondo de Artesanías de Honduras o las instituciones deportivas para el caso de la estrategia de Living Places en Corby, UK) marcaron la ruta para buscar alternativas nacionales a las ya conocidas del CONACULTA. Fue por eso que se revisaron programas en el sector de Turismo, desarrollo social y emprendimiento con el fin de sugerir para el PDCJ nuevas maneras de alinearse y hacer más eficiente su intervención.

Para analizar la información obtenida a partir de la estrategia antes descrita, además de notas al margen de los textos y casos consultados, se creó una base de datos de casos similares al programa a evaluar, buscando las mayores coincidencias en términos de presupuesto, contexto y tipos de intervención. Se elaboró para cada caso una ficha de análisis (anexo 6) en la que se establecieron varios campos que permitieron una completa comparación, desde objetivos, estrategias de intervención, reglas de operación, proyectos similares, población objetivo y presupuesto. Además, contemplaba los principales hallazgos de las evaluaciones en caso de que se hubieran realizado y las métricas de desempeño utilizadas para evaluar dicho programa.

Se privilegió el análisis de aquellos programas que tuvieran objetivos generales similares, focalizados en el desarrollo cultural dentro de municipios pequeños. Con esto en mente, se seleccionaron 11 casos relevantes para comparar con el PDCJ según la siguiente clasificación:

- Nacional - asimilable - buenas prácticas: categoría creada con base en la existencia de evaluaciones que demostraran la eficacia de la intervención para la consecución de los objetivos.
- Nacional – asimilable – no compatible: categoría creada para programas similares pero que por su manera de operar no era posible sugerir alianzas entre ambas instituciones responsables.
- Internacional - Buenas prácticas: siguiendo el mismo parámetro que para programas nacionales, se relaciona con la existencia de evidencia que respaldara la efectividad del programa.
- Internacional - no comparable: esta categoría resultó de programas con los cuales no se podía comparar, aunque su forma de intervención dejara algunas enseñanzas de evaluación.
- Internacional - modelo no funcional: categoría fundamental que reconoció programas muy similares al PDCJ, pero que en términos de operación eran

poco efectivos para el cumplimiento de los objetivos alrededor del desarrollo cultural. Esta categoría permitió reconocer malas prácticas de intervención o no muy recomendables, como fueron los dos casos españoles.

# RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

## A. SOBRE EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA PÚBLICO QUE ATIENDE EL PROGRAMA

Hallazgos relevantes:

- Ausencia de diagnóstico
- No se ha definido satisfactoriamente el problema que atiende
- No se ha identificado a la población con el problema
- No se encontró por escrito la teoría de cambio
- ¿El programa cuenta con un estudio de diagnóstico elaborado ex profeso para su diseño, o con un estudio que sustente la teoría del cambio y la conexión lógica entre problema y la solución planteada?

Valoración: 1

No.

La entidad evaluadora no encontró ningún diagnóstico o elemento similar elaborado ex profeso para su diseño o estudio que sustente la teoría del cambio y conexión lógica entre problema y solución planteada. No obstante, el programa cuenta con otro tipo de elementos que sustentan su diseño y que se explican a continuación.

Si bien el programa no cuenta con ningún estudio de diagnóstico formal, sí cuenta con el sustento basado en la experiencia misma de los funcionarios y operadores del programa. Dicha experiencia se refleja en el diagnóstico vertido en el Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033 (PED), donde se identifica en distintos apartados la necesidad de mejorar la calidad de los servicios de desarrollo y formación artística en los municipios. En dicho documento se enfatiza la falta de articulación entre el proceso de expansión de casas de la cultura, museos y bibliotecas que vivió el estado de Jalisco entre 1990 y 2012 y el desarrollo de capacidades municipales para el impulso al desarrollo cultural entre la población que vive fuera de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG).

Los tres componentes del programa (infraestructura, animación y subsidio a talleres) son acciones que ya se llevaban a cabo bajo distintos esquemas de financiamiento estatal y/o federal. Por tanto, la creación de este programa obedece sin duda al conocimiento adquirido sobre las necesidades del municipio, el funcionamiento de los componentes y sus principales problemas.

Las administraciones anteriores asignaban fondos y servicios de infraestructura y animación artística a través de la demanda de los municipios. En otras palabras, hasta

la conformación del programa, existía una convocatoria abierta en la que a través de oficio los municipios solicitaban los recursos durante el año. A decir de uno de los funcionarios, el programa responde también a la necesidad de mejorar la estrategia de apoyos mediante procesos que permiten sistematizar, transparentar y reglamentar la distribución de apoyos y recursos a los municipios. Los funcionarios reconocen los siguientes objetivos transversales a los tres componentes:

- Asignar de manera equitativa y justa los recursos
- Proporcionar capacidades de gestión cultural a los municipios en términos de planeación y operación de sus propios recursos
- Maximizar los recursos y actividades culturales de los que dispone ya el municipio

Las convocatorias con las que funciona el programa permiten ver que, como en el pasado, cuando los componentes operaban aisladamente, el programa responde a la demanda de los municipios. La falta de una cuantificación y verificación estatal de las necesidades municipales impide valorar la correspondencia entre demanda y necesidades. La ausencia de un diagnóstico propio y realizado ex profeso para el programa también ha impedido que la dirección del programa cuestione el modelo de atención a la demanda y considere como alternativa un mayor involucramiento en la planeación, implementación y seguimiento de proyectos, con ejercicios propios de priorización de necesidades y focalización de la atención a las zonas o municipios que el programa considere pertinente. Hasta ahora, el único componente en el que la Secretaría ha asumido criterios distributivos centralizados es el componente de subsidio a talleres (ver anexo 4 para una propuesta para la realización del diagnóstico así como para diseñar una estrategia de focalización).

- ¿El programa identificó el problema o necesidad prioritaria al que va dirigido como un hecho negativo que se puede revertir o atender?

Valoración: 2

Sí.

En los documentos entregados por la Secretaría de Cultura no se encontró el planteamiento de alguna situación negativa por revertir. Sólo se expresa la situación en términos de objetivos (promover, alentar, etc., las manifestaciones culturales).

Sin embargo, en el inventario de programas 2014 del gobierno estatal (no proporcionado por la secretaría), el problema que atiende aparece como:

“Los municipios de Jalisco atienden necesidades básicas de la población y destinan recursos insuficientes para la promoción y difusión de las artes así como para el desarrollo cultural de la población.”

Este documento sin embargo no proporciona ninguna definición clara sobre lo que significa “desarrollo cultural de la población”. La ausencia de dicha definición impide al programa incorporar a su estructura conceptual realidades observables en el entorno de la intervención. Es fundamental que se defina este concepto para definir los bienes y servicios que proporcionará el programa y así determinar su lógica interna.

De igual manera se mencionó durante las entrevistas que además del problema de financiamiento, el programa atiende lo que se ha identificado como las limitadas capacidades de gestión cultural de los municipios, cuyos funcionarios, en la mayoría de los casos, sólo parecen centrarse en la administración de la casa de la cultura, cuando en realidad podrían realizar actividades con resultados de mayor impacto en la población.

De estos elementos recogidos durante la evaluación, se propone una definición mínima del problema en los siguientes términos:

Los municipios invierten insuficientes recursos para el desarrollo de actividades culturales comunitarias variadas e incluyentes, que estimulen el sentido de pertenencia de sus pobladores.

- ¿Se cuenta con un árbol de problemas (u otro elemento documentado) que permita identificar una lógica causal suficiente acerca de la dinámica problemática que se busca atender?

Valoración: 1

No.

Ninguno de los documentos recibidos corresponde a un árbol de problemas ni otro tipo de elemento que permita identificar una lógica causal sobre la problemática que se busca atender. A partir del análisis de los distintos insumos de la evaluación (documentos proporcionados por la secretaría, búsqueda personal en internet y entrevistas) se obtuvieron algunos elementos que nos permiten proponer una estructura mínima de partida a afinar, precisar y mejorar en conjunto con los funcionarios del programa la cual puede consultarse en el anexo 3.

- ¿Están documentadas la magnitud, ubicación geográfica y las características socioeconómicas de la población que presenta las condiciones o características no deseadas?

Valoración: 1

No.

No se encontró ninguna cuantificación expresa de la población o personas, grupos específicos o zonas geográficas cuantificables y monitoreables.

El programa hace expresa su intención de beneficiar a toda la población de los 125 municipios del estado. El tipo de apoyos que proporciona no se fija como meta explícitamente una población objetivo específica (niños, jóvenes, adultos mayores, etc.). Como ya se mencionó anteriormente, no hay diagnóstico ni definición precisa del problema que permita identificar a la población afectada por la situación negativa planteada.

Por otro lado, la gran diversidad de características de los municipios en términos de carencias, marginación, desarrollo económico, dinámica poblacional, etc., se refleja también en las grandes diferencias en términos de desarrollo cultural: aquellos más ricos pueden destinar mayores recursos, están más equipados y su personal está más capacitado para el desarrollo y planeación de actividades culturales, mientras que otros se encuentran en mayor rezago en términos no solo económicos sino también culturales, ya que puede que no cuenten con la infraestructura adecuada y sus capacidades de gestión pueden no ser las más adecuadas. Es importante partir de estos criterios para la asignación de los recursos, priorizando y apoyando a los municipios en rezago para lograr mayor equidad en la distribución de los recursos.

El programa ya sigue una estrategia de focalización en el componente “Talleres de iniciación artística” donde el recurso se reparte a todos los municipios de acuerdo a un algoritmo que considera indicadores de marginación, población y desarrollo económico. Los municipios también deben colaborar como lo hacían antes. Esto permitió al programa hacer un reparto más equitativo que el que se hacía con la aportación estatal fija de “peso por peso” anteriormente. Para el resto de los componentes no se encontró alguna estrategia clara de focalización. Como se mencionó anteriormente, el programa mantiene los componentes de infraestructura y animación cultural bajo una modalidad de atención a la demanda municipal y en los ejercicios de planeación se realizan estimaciones dado el comportamiento de la demanda en años previos.

En el diagnóstico pendiente el programa debe definir el problema, y con base en esto cuantificar el número de personas afectadas por el problema y sus consecuencias negativas, así como sus características socio-económicas, e incorporar a bases y convocatorias que soliciten a los municipios mayor información acerca de los bienes y servicios a entregar, la estrategia a seguir para esta entrega, así como los posibles beneficiarios.

## B. SOBRE LA VALIDEZ LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN Y SUS CORRELATOS NACIONALES O INTERNACIONALES

Hallazgos relevantes:

- Persiste el modelo de “atención a la demanda”: funcionan en razón de las solicitudes municipales.
  - Inexistente valoración de alternativas de política: ni oferta de distintos bienes y servicios o bien de otra forma de operar.
- 
- ¿Existe evidencia documentada de que el programa haya realizado un análisis de alternativas para confeccionar el tipo de intervención que implementa?

Valoración: 1

No.

Ninguno de los documentos enviados evidencia la existencia de un análisis de alternativas para confeccionar el tipo de intervención implementada.

El programa modifica y agrupa iniciativas o áreas de gasto ya existentes. No obstante en el ejercicio del diagnóstico de marco lógico con el que el programa podría atender varias de las deficiencias encontradas en esta evaluación, el programa debería analizar y considerar alternativas en dos vertientes: alternativas de componentes (bienes o servicios que el programa entrega a la población objetivo) o alternativas en el modelo de atención, es decir si el programa atiende e idealmente satisface la demanda de los bienes y servicios en cuestión o si el programa atiende las necesidades de la población con proyectos propios o proyectos de terceros financiados por el programa.

El programa y los funcionarios que lo operan cuentan con experiencia y conocimiento suficiente relativo al funcionamiento de los tres componentes que gestiona. Durante el año en que ha operado, los responsables han notado las distintas dificultades del proceso. Esto les permitirá tener una idea clara sobre las alternativas o adecuaciones a los componentes que podrían funcionar para atender de manera eficaz el problema planteado.

Una posible alternativa es que el programa atienda proyectos integrales que articulen los tres componentes y rubros de gasto contemplados por el programa. Dichos “proyectos integrales” podrían emanar del municipio (siguiendo un esquema de atención a la demanda) o bien del programa o empresas que concursen proyectos para municipios y/o regiones que cumplen con criterios de focalización del programa. Por ejemplo, un proyecto podría plantear habilitar el salón de danza con duela y

espejos (infraestructura), para brindar las clases de danza para distintas edades y niveles (fondo talleres) y proporcionándoles el vestuario y equipamiento de luces y sonido para la presentación anual (fondos animación cultural) o bien para la organización de un festival temático en el que participen estos grupos, o siempre involucrando a los que participan en ella (todas las edades). Además, el programa deberá evaluar la pertinencia de cada uno de los componentes, y su contribución al desarrollo cultural del municipio, y habilitar adecuaciones en los mismos. Por ejemplo, que el componente de animación cultural atienda un rango de actividades más definido y que existan proyectos de animación pre-diseñados con elementos de seguimiento y monitoreo de resultados adecuados y alineados con los objetivos del programa.

- ¿Existe evidencia científica estatal, nacional o internacional que muestre que el tipo de intervención del programa contribuye positivamente a la atención del problema público?

Valoración: No Aplica

No.

Se entiende por evidencia científica el conjunto de enunciados verificables empírica e independientemente que sustentan el modelo causal de una intervención mediante la cual se pretende atender un problema público y llegar a una situación deseada. Como tal, dicho conjunto de enunciados verificables tendría como principal objeto la atribución de causalidad de un efecto observado al tratamiento (programa) implementado. Si bien es importante subrayar la necesidad de sostener criterios sólidos para la adopción de evidencia a favor de una intervención, también es importante tener en cuenta que los estándares y las jerarquías de evidencia no son un fin en sí mismo. Tener buena evidencia es bueno, pero tener evidencia que sirve es mejor. La política basada en evidencia (evidence-based policy) es una corriente que ha intentado adoptar prácticas y métodos de la investigación y la práctica clínica en áreas como la política social, educativa y ambiental. Su éxito depende del rigor metodológico de los estudios que valoran la pertinencia, efectividad e impacto de las intervenciones estudiadas, y por tanto dependen fundamentalmente de las características del universo de intervenciones que son estudiadas y comparadas.

Los programas que persiguen objetivos culturales y artísticos han sido largamente relegados del universo de intervenciones que se someten a evaluaciones de impacto rigurosas que permitan atribuir vínculos causales entre los efectos observados y dichos programas. Es por esta razón que se considera que la respuesta a esta pregunta no amerita valoración cuantitativa ya que la poca evidencia científica en materia de política cultural no está en manos del programa.

Sin embargo existe un cuerpo importante de estudios y análisis<sup>2</sup> que hacen patente la necesidad de hacer de los contenidos y componentes culturales una parte esencial de las políticas de desarrollo de poblaciones marginadas o ciudades deprimidas social y económicamente.

En distintos países existen programas nacionales y subnacionales que promueven, a través de apoyos financieros, el mantenimiento de bienes inmuebles donde se realizan los servicios culturales; la presentación de actividades culturales y la formación artística local. Como en Jalisco, numerosos países han detectado que existe un gran desbalance en el acceso a la cultura de las poblaciones pequeñas en comparación con las grandes ciudades. Algunas de las soluciones que se han planteado sugieren que las políticas municipales socioculturales no deben centrarse en un solo sector (cultura, acción social, educación, deportes, etc.), sino que todos los servicios y actividades deben estar encaminadas al fomento y desarrollo de la participación ciudadana, la inclusión social, la creación de identidad y los procesos de formación, creación y difusión de la cultura de cada comunidad. En resumen, diseñar programas culturales que fomenten la ciudadanía activa basada más en el sujeto como actor de las políticas que como receptor de beneficios.

El análisis de casos internacionales y nacionales de intervenciones socioculturales a nivel municipal, permite ver que los programas que operan bajo un modelo más integral, basado en el empoderamiento, es decir donde la cultura se concibe como elemento de inclusión social y creación de ciudadanía local y herramienta fundamental para el desarrollo comunitario, han obtenido mejores resultados con respecto a sus objetivos de desarrollo cultural y bienestar ciudadano.

El caso con más estudios y diagnósticos es el de Chile, que desde el Consejo Nacional de Cultura y las Artes y el Observatorio de Cultura ha desarrollado numerosos estudios y avances en el tema de las políticas culturales municipales. Para ellos, el municipio es la institución pública más cercana a la ciudadanía y por lo tanto desde donde puede apreciarse con mayor claridad tanto los problemas locales como los recursos y las potencialidades que éstas tienen para hacerles frente. Con esto en mente, desarrollaron su Programa de Fomento al Desarrollo Cultural Local donde buscan dirigirse a los artistas barriales, gestores, líderes y gestores culturales locales para capacitarlos y empoderarlos para que transmitan estos conocimientos hacia el resto de la comunidad por medio de sus propios proyectos o de la creación de grupos de trabajo. Además se contemplan presentaciones artísticas abiertas a la comunidad (comunidades de menos de 50 000 habitantes) para generar consumos culturales. El Programa está realizado con apoyo de la Fundación Superación de la Pobreza y en el plan de acción de 2013-2014 pone especial énfasis en el impacto

---

<sup>2</sup> Ver por ejemplo Arts Council England (2003), Carrasco (1999), Duxbury (2007), Espinas (2006), Hawkes (2001) y Landry, Greene, Matarasso y Bianchini (1996).

comunal del programa a través de acciones participativas de la comunidad en el diseño y elaboración de proyectos constitutivos de planes municipales de cultura.

Otro caso interesante fue el caso inglés y su estrategia de Living Places. Este programa busca enfatizar el uso de la cultura y el deporte para empoderar el trabajo local por medio de la distinción de comunidades que especialmente han desarrollado un crecimiento urbano y económico significativo. Aunque Living Places atiende realidades diferentes a la mexicana y sus iniciativas dedicadas a las artes y la cultura tienen mucho más presupuesto, su concepción de comunidades creativas ha generado una corriente particular del accionar estatal frente a los municipios. Se parte de que la actividad cultural no es una meta, sino un medio que permite fortalecer la capacidad organizacional de la comunidad, empoderar los grupos locales y nutrir una ciudadanía comprometida con el lugar donde vive y trabaja. La creación de mejores espacios para vivir ha sido un componente fundamental dentro de las políticas culturales inglesas, pues la cultura se vuelve el medio por el cual se interviene en la vida de las personas: su seguridad, su calidad de vida, el empleo etc. Dicho objetivo de los programas culturales locales lleva a generar un mayor conocimiento de lo que sucede en cada una de las ciudades en materia de actividades culturales para poder desarrollar estrategias específicas para cada área. El programa Living Places entonces, se concentra en cinco regiones, las cinco con unas características económicas particulares que motivan a las autoridades locales a hacer un mejor uso de la infraestructura cultural, alinear inversiones privadas y públicas en torno a la construcción de vivienda alrededor de estos lugares y sobre todo, generar capacitación en la planeación de proyectos culturales que vienen de la comunidad.

- ¿Comparada con al menos tres casos representativos, nacionales e internacionales, qué ventajas y desventajas presenta la intervención del programa?

Valoración: No aplica

Se comparó al PDCJ con el Sistema Cultural Municipal de Medellín, que aunque es diferente al PDCJ en operación al ser exclusivo para una ciudad, ha sido catalogado como una buena práctica en América Latina y objeto de numerosos estudios. El programa que depende de la Alcaldía de Medellín, busca hacer la cultura mucho más democrática en toda la ciudad, sobre todo en las zonas más vulnerables y víctimas durante años de violencia torrencial<sup>3</sup>. Principalmente, el Sistema ha propuesto un consejo de cultura para cada una de las localidades en donde los interlocutores se vuelven representantes de iniciativas locales que ya han estado trabajando y que necesitan un recurso extra para continuar. De esta manera se garantiza el respeto y

---

<sup>3</sup> El 49% de la población en la ciudad vive en la pobreza.

reconocimiento al trabajo de los gestores culturales locales. Así, los recursos nunca son iguales para las localidades y más bien tiene que ver con el trabajo comunitario que se ha realizado en cada una de las áreas a partir de un presupuesto participativo. Algo fundamental que se ha detectado en los diferentes programas comparados es la necesidad de capacitar a las personas en la gestión de recursos y la planeación de proyectos coherentes. En Medellín, para fomentar las prácticas democráticas, se realizan talleres colectivos en cada una de las localidades y corregimientos para explicar cómo opera el Sistema Cultural Municipal (SCM) y cómo deben participar en él, además el SCM está inserto dentro del plan Municipal donde el urbanismo, la educación, la competitividad y la superación de la pobreza son sus pilares. Uno de los elementos destacados de este programa y por lo que ha sido catalogado como buena práctica, es el reconocimiento de la diferencia económica y social. Así, se han realizado múltiples diagnósticos de cada una de las comunas y regiones de la ciudad para dar cuenta de la diversidad de condiciones de vida y necesidades, de ahí que el presupuesto participativo ha sido una ventaja para operar en la zona. El análisis de los programas que operan en México arroja una notable ausencia de planes y presupuestos participativos, con excepción del Programa de Desarrollo Cultural Municipal (PDCM) que opera CONACULTA y que en el 2013 tuvo presencia en 13 municipios de Jalisco. Otra ventaja del Sistema Cultural Municipal de Medellín, que coincide con la estrategia inglesa, tiene que ver con la importancia que se le da la urbanismo social, de ahí que el espacio público se vuelve un tema fundamental al buscar la creación de espacios de encuentro ciudadano en poblaciones vulnerables y de alta concentración poblacional, que ha desatado acciones culturales mucho más relevantes respecto a los objetivos de desarrollo comunitario y cultural. Uno de los casos emblemáticos es el Centro Cultural de Moravia, una de las zonas con mayor índice de pobreza de Medellín y antigua sede del basurero Municipal.

El PDCJ se comparó también con el programa de Fomento al Desarrollo Cultural Local del CNCA de Chile pues éste también busca promover el desarrollo cultural de los municipios. La selección del programa obedece también a que ha sido evaluado en varias ocasiones y tiene un Estudio sobre la Gestión Cultural Municipal y el levantamiento de la línea base para los programas municipales. El programa del CNCA está orientado a promover el desarrollo artístico cultural de las comunidades por medio del rescate del patrimonio y la identidad local. Se basa en una realidad de carente capacidad de gestión, planificación y promoción de las unidades de Cultura en los Municipios con cifras similares a las que se presentan en Jalisco<sup>4</sup>. Aunque ambos buscan fortalecer la disponibilidad de bienes y/o servicios artísticos y culturales

---

<sup>4</sup> En Chile más de la mitad de los 345 municipios no contaba al año 2011 con un plan estratégico de desarrollo cultural, sino que respondía a necesidades y demandas propias de la contingencia (CNCA, 2013) En Jalisco de los 125 municipios, solo 118 están dotados de infraestructura cultural a la que no pueden dar mantenimiento físico y para la que no pueden generar contenidos y programaciones de interés del público (TDR, 2013)

de los municipios que apoya, y ambos encuentran un papel estratégico para la cultura como “facilitador” del desarrollo local, el programa chileno está más orientado a facilitar procesos de desarrollo desde las dinámicas de los creadores y gestores culturales locales. Una ventaja que posee el programa de Chile y sus reglas de operación con respecto al PDCJ es que cuando el primero otorga recursos económicos para la creación de infraestructura cultural, busca garantizar el adecuado uso del espacio mediante la evaluación de las competencias que tienen los gestores que la llevarán adelante. En contraste, y como ha detectado esta evaluación, existe poca o nula evidencia de que los esfuerzos realizados por el PDCJ con el componente de infraestructura estén ligados o condicionados a las capacidades de gestión de los municipios beneficiados. El programa chileno prioriza la entrega recursos económicos para la realización de eventos a aquellos proyectos con alto grado de participación de la comunidad, es decir mayor número de actores e instituciones de la sociedad civil que se comprometen a llevar el evento. En términos de talleres de iniciación artística, al diagnosticar que la mayoría de gestores encargados de la cultura en los municipios no poseen la capacitación básica para llevar a cabo estrategias de desarrollo cultural, privilegian el apoyo a cursos y talleres que fortalezcan estas capacidades. Una desventaja que tiene el Programa del CNCA a la hora de operar es que no todas las unidades de cultura pertenecen a las mismas dependencias. Mientras algunas dependen de la Alcaldía, otras de la Secretaría de Educación y la mayoría de la Corporación Municipal. En ese sentido, el PDCJ de la SC de Jalisco tiene una ventaja al operar en un ambiente que facilita el control y los actores que ejercen proyectos en los espacios culturales de cada uno de los Municipios. Si revisamos el presupuesto para un año, el programa del CNCA tiene un recurso mucho menor que destina al programa comparado con el recurso de la SCJ, lo que le otorga una ventaja considerable al PDCJ para generar mejores resultados y de mayor impacto.<sup>5</sup>

Si bien es un programa con diferencias significativas, el programa Living Spaces añade una perspectiva valiosa al caso jalisciense. Se trata de un programa nacional dirigido a apoyar poblaciones periféricas de Inglaterra; fomenta la creación de comunidades creativas y busca el aporte de diferentes organismos locales. Para el caso de Corby, una de las áreas beneficiarias de este programa, se aliaron más de 15 instituciones locales con el objetivo de que la cultura y el deporte se vuelvan actividades para fomentar el sentido de pertenencia y ayuden a construir comunidad. En este sentido es una desventaja para el PDCJ pues dentro de los Municipios no existen tantos actores sociales con recursos destinados al trabajo cultural para que se alineen con el Programa de Desarrollo Cultural. De igual manera, el PDCJ generaliza para todo el Estado, mientras que una de las estrategias con la que opera Living Places, es precisamente la diferenciación de cada una de las regiones de acuerdo a su desarrollo social, económico y cultural. Basada en la teoría del empoderamiento cultural, Living

---

<sup>5</sup> En Chile el presupuesto anual a 2013 para el Programa fue de 451,921.35 USD mientras que el del Programa de Desarrollo Cultural Municipal es de 3,344,700.00 USD (Cambio a diciembre de 2014)

Places busca traer beneficios sociales y económicos a través de las actividades culturales pero también crear experiencias de vida en torno a un ambiente creativo por lo que hay un fuerte apoyo a la construcción. Comparativamente, el presupuesto destinado a infraestructura en el PDCJ es mucho menor, aunque esto se deba a que el programa es sub-nacional y a que está más enfocado a la renovación que a la construcción. Esta diferencia puede convertirse en ventaja si se generan alianzas con instituciones enfocadas al deporte. Los institutos municipales de promoción y fomento al deporte pueden ser un aliado clave para el programa. Living Places tiene como hipótesis de intervención el que, al ser más accesibles los espacios deportivos y culturales, la calidad de vida aumenta. Al igual que el programa de Fomento al Desarrollo Cultural Local de Chile, Living Places menciona entre sus buenas prácticas la generación de guías para que los gestores culturales accedan a la información y puedan bajar fondos de otros organismos. Si bien el PDCJ ha fomentado este tipo de capacidades, las guías impresas en los programas de Chile e Inglaterra pueden ser más efectivas. Otra ventaja de Living Places es que está basado en la diferenciación de la zona y el reconocimiento de un esplendor, lo que no solo llena de orgullo a sus habitantes, sino que se inserta dentro de una lógica de crecimiento que convierte al programa en motor de desarrollo cultural y social pero no depende solo de él. El PDCJ no ha elaborado un diagnóstico de cada uno de los municipios y salvo por infraestructura cultural o número de habitantes, no hace diferenciación en cuanto a los recursos asignados a cada municipio ni sus niveles de intervención. Ello se considera una desventaja al impedir un análisis que busque maximizar el papel transformador de los proyectos culturales en el desarrollo de los municipios.

### C. SOBRE EL SUSTENTO EMPÍRICO DE LA INTERVENCIÓN

Hallazgos relevantes:

- El programa opera como canal de financiamiento pero tiene objetivos que sólo podría cumplir funcionando como programa.
- Los tres componentes están adecuadamente relacionados con los objetivos superiores, pero la relación entre los componentes no es evidente.
- La operación independiente de los tres componentes favorece la dispersión de recursos. Si bien ello resulta más 'democrático', no es la mejor manera de producir los resultados deseados.
- ¿La estructura de objetivos planteada por el programa mantiene lógica y correspondencia causal con el problema planteado en el diagnóstico?

Valoración: 1

No.

Como se estableció en las primeras preguntas, la evidencia proporcionada no permite conocer la teoría de cambio que une el problema, con la intervención del programa y los objetivos que plantea el mismo. No se proporcionaron ni diagnósticos, árboles de problemas y soluciones ni reglas de operación completas para el programa en su totalidad o los distintos componentes. La ausencia de estos documentos no permite comparar su lógica y correspondencia con la estructura de objetivos planteada en la MIR.

Los documentos proporcionados por la secretaría así como otros analizados muestran una gran variedad de objetivos (Anexo 5), al mismo tiempo que omiten metas y objetivos claros sobre la capacidad de gestión de los municipios. Dicho elemento del programa fue continuamente reforzado en entrevistas pero no se ha cristalizado adecuadamente en los documentos del programa (MIR, lineamientos, etc.).

La integración de los tres componentes del programa y sus objetivos se encuentra aún en proceso. Desde un punto de vista operativo, los distintos componentes del programa han trabajado hasta ahora de manera independiente y desconectada. Si acaso, por la proximidad del personal, los componentes de Talleres de iniciación artística y el Fondo de animación cultural llegan a compartir información solo con ánimos de verificación. El componente de infraestructura está bajo otra Dirección General. Dicha situación fomenta la separación e incomunicación entre los componentes y los operativos del programa. No hay una estrategia de complementariedad y sinergia entre los componentes que busque producir mayores resultados e impactos del programa. Está ausente tanto de manera escrita como en la operación misma que las acciones que producen en conjunto los distintos componentes sumen a un solo propósito u objetivo común.

- ¿El programa cuenta con una identificación (definición, cuantificación y ubicación geográfica) de la población potencial y objetivo de su intervención, y ésta se relaciona con la definición del problema público que se plantea atender?

Valoración: 1

No.

La definición, cuantificación y ubicación geográfica de la población potencial y objetivo del Programa no se encuentra claramente expresada en los documentos proporcionados. En algunos se pudo observar que la población potencial y objetivo está ubicada en todos los municipios del estado y que es población abierta. En cierto sentido, se guarda un paralelismo entre la lógica de atención a la demanda entre el diseño básico del programa y los servicios que los municipios brindan finalmente a la población. El programa no exige que los municipios lleven a cabo ejercicios de

promoción focalizada que permitan “captar” a cierta población considerada prioritaria.

Los talleres de iniciación artística presentan una marcada tendencia a dirigirse a niños y jóvenes, sin embargo no son exclusivos de estas poblaciones y no necesariamente deben restringirse a alguna población específica, a menos que los objetivos sean así planteados.

- ¿La hipótesis de intervención del programa mantiene una lógica causal con la problemática que se quiere atender?

Valoración: 3

Sí.

Si se considera la definición compleja del problema propuesta anteriormente.

La hipótesis de intervención no está explícita en ninguno de los documentos. Ésta fue obtenida a partir del análisis de los documentos y entrevistas realizadas a los funcionarios del programa. De esos insumos se entiende que la hipótesis de intervención es que al fortalecer (crear/estimular/obligar) la gestión cultural en los municipios, entendida como planeación y ampliación de capacidades, y proveerles recursos que normalmente no destinarían, los municipios mejoran y amplían las actividades artísticas y culturales que promueven la integración y el desarrollo de la población, con efectos positivos en la cohesión social, el fortalecimiento del sentido de la identidad y la pertenencia (desarrollo cultural).

Sin embargo, al no contar con un componente independiente de fortalecimiento de capacidades, puede argumentarse que el programa mantiene un “incentivo perverso” pues institucionaliza la tendencia (no deseada) de los municipios a invertir pocos recursos en proyectos culturales.

## **D. SOBRE LA ADECUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DEL PROGRAMA DADOS LOS RESULTADOS ESPERADOS**

Hallazgos relevantes:

- Las reglas de operación del programa deben construirse con la finalidad de presentar en un solo documento:
  - Objetivos del programa
  - Criterios de selección de proyectos
  - Derechos y obligaciones de cada una de las partes
  - Procesos que deben cumplirse en los distintos momentos del programa

- Procedimientos a los que están obligados los municipios beneficiados en fases críticas de la ejecución del gasto
- Por su diseño, el programa no puede coordinar el posible efecto de los componentes y lo deja a la destreza de los municipios (muchas veces ausente)
- La MIR deja ver que el trabajo de diagnóstico y marco lógico no se ha realizado, sin embargo la existencia de este instrumento es un logro que el programa debe fortalecer.
- El rezago municipal en la adopción de tecnologías de la información es un obstáculo para el seguimiento de la implementación del programa en los municipios.
- ¿De qué instrumentos de gestión (técnicos, normativos, financieros) se vale el programa para su implementación?

Valoración: No aplica

El programa ha fortalecido su operación (y gestión) con instrumentos básicos como la publicación de convocatorias y criterios de selección, la socialización con municipios de la pauta distributiva para el subsidio a talleres y la publicación de algunos lineamientos operativos. Sin embargo no cuenta con suficientes instrumentos normativos como Reglas de Operación completas y unificadas. Sólo se establecen lineamientos básicos para cada componente pero no son lo suficientemente exhaustivos para dejar fuera ambigüedades. El programa depende en gran medida del conocimiento de cada operador, y es necesario establecer por escrito la normatividad de este programa. El Gobierno de Jalisco emitió en el 2014 los lineamientos para la construcción de reglas de operación. Es palpable que dicho documento no ha sido tomado en cuenta suficientemente para la elaboración de los documentos normativos que fueron presentados al equipo evaluador.

En cuanto a recursos humanos, el personal que labora para el programa cuenta con amplia experiencia y se encuentra suficientemente calificado para las funciones que desempeña, pero es escaso, y las cargas laborales suelen ser fuertes en momentos críticos para el programa (recepción de documentación, revisión de expedientes, redacción de convenios, etc.). El personal para supervisión y control es insuficiente y no logra cubrir ni todos los componentes ni todas las regiones/municipios beneficiados.

Los principales obstáculos expresados por los operadores y directores: a) El retraso en la entrega de apoyos de parte de la Secretaría de Finanzas obstaculiza en el corto plazo la correcta ejecución del programa, no obstante en el mediano y largo pierde en cierta manera trascendencia ya que se acumula como un patrimonio cultural del

municipio (siempre y cuando se lleven a cabo sus debidos controles de mantenimiento y resguardo de equipos y activos) y el subsidio a talleres se solvente con la aportación parcial municipal; b) la variable capacidad de respuesta de los municipios, que en algunos casos suele ser lenta en la provisión de documentos dado el rezago administrativo y tecnológico en el que se encuentren (p.ej. retraso en facturación electrónica, ausencia de escáner, fax, internet, etc.), sobrecarga de trabajo, incapacidad para contactar a los funcionarios, formación y preparación deficiente de funcionarios municipales.

El programa no ha incorporado en sus convocatorias y/o ROP, guías o lineamientos que faciliten a los municipios convocar o promover sus servicios de una manera congruente con las necesidades identificadas por el programa. Una vez que el programa identifique adecuadamente a la población que padece la situación no deseada, éste deberá encontrar la manera de asegurar su inclusión en servicios municipales apoyados por el programa.

- ¿El programa cuenta con una Matriz de Marco Lógico, y ésta tiene una lógica horizontal y vertical congruente con los elementos del diagnóstico planteado?

Valoración: 2

Sí

El Programa no presentó al equipo evaluador una Matriz de Indicadores para Resultados previa al ejercicio realizado para el 2015. En lo siguiente se analiza la información presentada por el programa para el 2015 con la finalidad de aportar a las mejoras que el programa pueda hacer para el ejercicio 2016.

Las matrices son el reflejo del diseño del programa y se deben considerar como instrumentales al seguimiento de los objetivos y metas de un programa que ha llevado un proceso suficiente de diagnóstico, diseño y consolidación operativa.

En términos generales, la MIR 2015 sí guarda congruencia con los problemas y objetivos identificados por la dirección del programa y que se plasma, también a manera de propuesta, en la respuesta a la pregunta 3 de este documento. La evaluación encuentra áreas de mejora que se detallan a continuación.

La MIR proporcionada por el programa no agrupa actividades por componente y por lo tanto no permite valorar satisfactoriamente la contribución del logro de las actividades al logro de los componentes.

El documento omite a nivel de componente los bienes o servicios de capacitación y gestión que el programa entrega a los municipios. El programa reitera que tiene un enfoque de fortalecimiento de capacidades municipales pero no incluye componentes o actividades de capacitación explícita. Si bien se incluyen a nivel de actividad las

reuniones regionales, no queda claro cuál es el papel que cumplen, por ejemplo, si son reuniones de capacitación o si éstas sirven funciones de difusión.

Los resúmenes narrativos de los componentes tienen una redacción que no es clara y muestra una orientación de esfuerzos o gestión, más que de resultados. Hay una diferencia entre tener como objetivo brindar un apoyo y lograr que la entidad apoyada haga lo que se pretendía que hiciera con dicho apoyo. Por ejemplo, el componente “Municipios apoyados en actividades de animación cultural” podría mejorar si en su redacción quedara claro que el interés del programa es que el municipio realice actividades de animación cultural (vs apoyar al municipio para que lo haga). Igualmente, el componente “Municipios de Jalisco apoyados en mejoras a su infraestructura cultural” debería decir “Municipios de Jalisco con infraestructura cultural adecuada” y hacer referencia al indicador pertinente y su línea basal en el diagnóstico que el Programa tenga de la situación de la infraestructura cultural en los municipios del estado. La redacción actual tiene un enfoque de procesos de gasto y no de atención a necesidades.

El mismo enfoque de gestión (y no de resultados) se observa en el objetivo a nivel Propósito. A menos que la mejora de los servicios culturales de los municipios sea un fin en sí mismo, el resumen narrativo a nivel Propósito debería reflejar el logro de la situación deseada. Por ejemplo, que como resultado de las mejoras que los municipios logran a través de los apoyos del PDCJ, se incrementen las actividades –o los asistentes a las actividades, en las casas de la cultura de los municipios beneficiados.

Al no quedar claro el ámbito de resultados en el que el programa espera tener un efecto, la contribución del Propósito al Fin “Contribuir al bienestar de la población de Jalisco” queda sin explicarse o justificarse al haber una falta de vinculación causal entre el logro del Propósito y el Fin. En este sentido existen dos posibilidades de ajuste entre Propósito y Fin: una es ajustar el Fin para que en lugar de hacer referencia al bienestar de la población como ámbito de resultados, tenga a los municipios y su capacidad para contribuir al bienestar de los ciudadanos; y la otra es ajustar los niveles inferiores al Fin (incluidos los componentes) para que muestren una orientación más clara a resultados concretos ligados a necesidades identificadas por el programa. Cualquiera de las opciones deberá verse sustentada en el diagnóstico y el marco lógico del PDCJ.

En cuanto a indicadores, se observa que los plasmados en la MIR 2015 del programa tienen deficiencias que impiden monitorear el desempeño del programa. Entre las imprecisiones más graves se encuentra la inclusión de “los programas” o “los programas de la SCJ” tanto en las fórmulas como en los nombres de los indicadores a nivel de componentes y propósito.

El enfoque de gestión que afecta los resúmenes narrativos de componentes y propósito afecta también a los indicadores de cada uno de los niveles mencionados. Por ejemplo, el indicador “número de usuarios registrados en talleres de iniciación artística” omite información sobre aprovechamiento, permanencia de las personas en los talleres, continuidad de la oferta de talleres. Por ejemplo, si el diagnóstico indicara que la permanencia de los usuarios en los talleres es fundamental para lograr los objetivos del programa, el indicador podría ser el porcentaje de usuarios de talleres que continúan sus estudios respecto al año académico previo. Si el diagnóstico indicara, alternativamente, que el resultado relevante de los talleres es que se incremente el número de personas haciendo uso de los talleres de iniciación artística, el indicador podría medir el incremento de estudiantes de los talleres respecto al año anterior expresado como porcentaje o el número de municipios que incrementaron su población usuaria de talleres. Como ya se ha dicho, no obstante, cualquier precisión de la MIR está condicionada a lo que indique el diagnóstico y lo que el programa profile como relevante o necesario a partir de los hallazgos de ese documento.

Los supuestos son poco diversos y asumen que es suficiente con el interés de los municipios, pero hay otros supuestos con mayor peso que deben considerarse como el interés de los beneficiarios, la promoción adecuada de las actividades, la correcta gestión de los recursos, etc.

- ¿El programa cuenta con reglas de operación u otro instrumento normativo que regula su ejecución (procesos), y éste mantiene congruencia con los elementos del diagnóstico así como los objetivos planteados en la MIR?

Valoración: 1

No.

No se proporcionaron las reglas de operación para el programa Fondos de Desarrollo Cultural. Solamente se brindaron algunos lineamientos y convocatorias para dos componentes (Talleres de iniciación artística y Fondos de animación cultural). Por tanto, no es posible establecer congruencia con los elementos del diagnóstico (no proporcionado) u objetivos de la MIR. Sin embargo, sí hay cierta coincidencia entre lo proporcionado y la MIR.

Puede esperarse que las reglas de operación unifiquen y den un sentido agregado a los efectos de los componentes.

- ¿El programa cuenta con mecanismos de seguimiento y verificación de la población atendida con su intervención, y éstos permiten saber quiénes reciben los beneficios del programa?

Valoración: 2

Sí.

Se proporcionaron algunos documentos que indicaban mecanismos de seguimiento y verificación de la población atendida en términos de gestión interna del programa.

El componente “Talleres de iniciación artística” cuenta con mecanismos de seguimiento (que en el caso son más bien de control) como listas de asistencia, programas de estudio, etc.

El de Infraestructura sí da seguimiento pormenorizado al avance de obras (hace llamadas telefónicas pero no hay verificación presencial).

El de animación cultural no presentó ningún documento de seguimiento o verificación, pero sí es posible saber qué municipios recibieron los apoyos.

En cuanto a indicadores, no hay seguimiento a indicadores de resultados.

Los funcionarios encargados de la operación mencionaron que no se les solicita el monitoreo y control de los indicadores. Esta tarea se realiza desde la Dirección de Desarrollo Institucional que, entre otras cosas, realiza tareas de planeación y seguimiento de los programas de la Secretaría de Cultura. Dicha dirección depende de la misma Dirección General de Vinculación y Desarrollo Sectorial desde la que se coordina el programa.

Aunque se reconoce que ello supondría la expansión de capacidades del programa hacia el interior de la operación municipal de los proyectos, o una mejora sustancial en las capacidades municipales, se recomienda idear mecanismos de seguimiento sistemático a través de la construcción de un sistema de indicadores y dispositivos de recolección de éstos, acorde con la estructura de objetivos del programa y sus componentes.

- ¿Se identifica la contribución del programa a los objetivos estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo y de otros instrumentos de planeación de mediano y largo plazo?

Valoración: 4

Sí.

El documento “bases del estudio” (invitación solicitud 03/0167-00) es bastante claro en la alineación de estos objetivos de la siguiente manera:

“El Plan Estatal de Desarrollo 2013 – 2033 sostiene dentro del tema 22 “Desarrollo Cultural y Creativo” el objetivo “Garantizar el acceso a toda la población a la cultura y

las diferentes expresiones artísticas por medio del aprovechamiento del patrimonio y la identidad cultural del Estado...los objetivos sectoriales OD22O3 y OD22O4 citan: “Ampliar, mejorar y mantener la infraestructura para facilitar el acceso a la cultura como parte de la formación integral de los jaliscienses” y “Promover la formación artística en distintos niveles y modalidades” respectivamente”

Este mismo documento expresa la alineación del programa con los planes institucionales de la Secretaría de Cultura:

“El instrumento medular de la política de Desarrollo Cultural y Creativo del estado de Jalisco, es el Programa Estatal de Cultura Jalisco 2013-2018 (Plan Institucional de la Secretaría de Cultura Jalisco). Dicho instrumento está clasificado en cuatro ejes de acción: El primer eje “Cultura comunitaria para el desarrollo” hace explícitas las líneas de acción que contribuirán al Programa Desarrollo Cultural Municipal, siendo su principal objetivo contribuir al desarrollo cultural sostenido de los municipios desarrollando las capacidades institucionales. En el eje “Cultura comunitaria para el desarrollo” existen las siguientes líneas de acción que sustentan y enmarcan las actividades del programa: La dependencia promoverá, a través de apoyos financieros, el mantenimiento y la optimización de los bienes inmuebles donde se efectúan los servicios culturales y artísticos; la presentación de actividades artístico-culturales en los 125 municipios del Estado y finalmente la formación artística inicial en los municipios de Jalisco.

## **E. SOBRE LA INTERACCIÓN DEL PROGRAMA CON OTRAS ESTRATEGIAS O ACCIONES DEL GOBIERNO FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL**

Hallazgos relevantes:

- Sinergias y complementariedades con programas federales: PDCM, FOREMOBA, PAICE, PACMyC y el Fondo de Cultura del Ramo 23.
- Experiencias internacionales:
- Honduras (ONU): enfatiza la relación cultura, gestión e “industrias creativas”
- BID: desarrollo comunitario = conservar/presevar patrimonio/tradiciones, creación de microempresas y empleos creativos.
- Chile: enfocado a los creadores locales. Ofrece capacitación en gestión cultural para el desarrollo comunitario.
- Colombia: desarrollo cultural de regiones y municipios en rezago de infraestructura y actividades culturales.

- ¿Qué programas o acciones del ámbito federal, estatal y municipal atienden a una población potencial u objetivo similar a la que atiende el Programa?

Valoración: No aplica

Existen varios programas que atienden a los municipios de manera exclusiva y que buscan mejorar la calidad de vida de sus habitantes. En términos de arte y cultura están el Programa de Desarrollo Municipal, el Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias (PACMYC) y el Programa de apoyo a la infraestructura Cultural de los Estados (PAICE), todos programas federales dependientes de CONACULTA. La población potencial no es la misma, ya que a diferencia del Programa de Desarrollo Municipal que apoya directamente a los gobiernos municipales, los programas del CONACULTA, apoyan a gobiernos pero también a personas de la sociedad civil o instituciones. Sin embargo, los intereses de los tres programas, así como el programa de la SCJ son similares en tanto tienen como fin último mejorar la calidad de vida de los habitantes de municipios y generar un desarrollo cultural sostenible.

En el caso de los programas del CONACULTA los beneficiarios son consejos ciudadanos organizados en torno a un interés comunitario compartido (PDCM) o grupos de la sociedad civil que presentan proyectos en tópicos al rescate de la cultura popular e indígena (PACMYC) mientras que el PDC apoya a gobiernos municipales fuera y dentro de la ZMG para la preservación de identidad y la cohesión social. Las diferencias radican en la unidad de análisis que es objeto de apoyo, siendo el PDCJ mucho menos participativo pues otorga directamente al Gobierno Municipal los recursos para tres acciones definidas (infraestructura, enseñanza artística y contenidos culturales), mientras el PACMYC es el más participativo pues por proyecto invita a cualquier miembro de la sociedad civil a que realice proyectos de acuerdo a sus intereses en torno a la preservación de las culturas comunitarias. El PDCM está orientado a fomentar la participación, sin embargo, lo que se encontró es que el modelo de Consejos ciudadanos de Cultura en su operación es mucho más complejo y ello desincentiva la participación de los municipios y sus ciudadanos.

Hay otros proyectos que apoyan a los municipios pero en otras áreas diferentes a la cultural como SEDESOL que tiene varios programas enfocados al desarrollo social como el Programa de Rescate de Espacios Públicos (PREP) aunque este opera en zonas metropolitanas y Municipios grandes (más de 50 mil habitantes) pero que está orientado al desarrollo comunitario y el mejoramiento de la calidad de vida. También el Programa Cultura física de CONADE, bajo su línea estratégica de centros del Deporte escolar y Municipal ya que operan directamente sobre municipios con el objetivo de aumentar la calidad de vida de sus habitantes, y generar planes de acción alrededor de la cultura física para lograrlo. Por su parte el FONART o Fondo Nacional de la Artesanía apoya directamente a los artesanos pero se cruza en algunos objetivos con el Programa de Desarrollo Cultural en los Municipios de la Secretaría de Cultura

de Jalisco ya que otorga financiamiento para la capacitación siempre y cuando haya un grupo de interés compartido. Lo que se ha encontrado con la revisión de programas nacionales es que no existen programas que apoyen específicamente la enseñanza artística, salvo el caso mencionado del FONART, en cambio, hay muchos más programas que apoyan con contenidos culturales o mejoramiento de infraestructura.

- ¿Qué programas o acciones del ámbito federal, estatal y municipal entregan beneficios similares a los que entrega el programa?

Valoración: No aplica

Del análisis de posibles coincidencias y complementariedades con programas federales, se encontró que el Programa de Desarrollo Cultural en los Municipios (PDC) de la Secretaría de Cultura del Estado de Jalisco ofrece beneficios similares a los siguientes programas:

- Programa de desarrollo cultural municipal (PDCM)
- Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias (PACMYC)
- Programa de apoyo a la infraestructura Cultural de los Estados (PAICE)

Los cuatro programas, pertenecen al CONACULTA y son programas que en sus objetivos generales quieren articular los tres órdenes del Gobierno para promover la cultura en los diferentes Municipios de México. El interés de los tres primeros programas va enfocado hacia el fortalecimiento de las identidades comunitarias y para ello ofrecen fondos por proyectos que aumenten la distribución de bienes y servicios culturales, así como el último, busca la creación o mantenimiento de bienes públicos dedicados a la cultura, bajo la condición de que haya una coinversión por parte de otro organismo.

Si bien el Programa de Desarrollo Cultural en los Municipios de la Secretaría de Cultura de Jalisco se enfoca directamente en otorgar recursos económicos a cada uno de los Municipios para mejorar los inmuebles municipales en los que se llevan a cabo actividades culturales, garantizar la continuidad de la enseñanza artística en las casas de la cultura y mejorar la calidad de los contenidos artísticos presentados; su objetivo general es mejorar las condiciones para el desarrollo cultural de la población de los municipios de Jalisco, igual que los programas del CONACULTA aunque operan de manera diferente.

Por su parte el PDCM funciona a partir de Consejos ciudadanos que convoca, asesora y elige los proyectos culturales que más incidencia tengan dentro del Municipio. Al ser un programa nacional, las posibilidades son amplias y el PDCM apoya casi cualquier tipo de proyecto, desde Difusión y animación cultural, Formación artística y Fortalecimiento de la infraestructura cultural como lo hace también el Programa de Desarrollo Cultural en los Municipios de la SC, pero también apoya proyectos de

fomento al libro y la lectura, capacitación a promotores e investigadores culturales, Preservación, investigación y difusión del patrimonio cultural, Desarrollo, promoción y difusión de las culturas populares e indígenas, Desarrollo cultural Infantil, Desarrollo cultural de los jóvenes y empresas culturales. En cambio el PACMYC y el PAICE son mucho menos amplios y se enfocan específicamente en fortalecer las culturales populares en el primer caso y apoyar la infraestructura cultural, con privilegio en las zonas rurales y municipales. Los tres programas de CONACULTA promueven una descentralización de las responsabilidades, mientras el Programa de Desarrollo Cultural de la SCJ busca empoderar la labor del gobierno Municipal.

La evaluación encontró que si bien hay una sinergia sectorial importante entre turismo y cultura, los programas federales y estatales de promoción del turismo (tal vez con excepción del programa de Pueblos Mágicos) rara vez tienen objetivos y estrategias complementarias con programas como el PDCJ. No es el caso, no obstante, de las direcciones de turismo de algunos de los municipios jaliscienses que pueden verse como aliados del programa y contrapartes estratégicas en las administraciones municipales.

Finalmente está el programa de Cultura Física del CONADE, que puede asimilarse al Programa de Desarrollo Cultural de la SCJ ya que trabaja en Municipios generando actividades, en este caso deportivas y no culturales, pero que ha tenido impacto no solo en escuelas sino sobre todo con población no escolar en la reactivación de espacios públicos.

- ¿Con qué programas o acciones del ámbito federal, estatal y municipal existe posibilidad de optimizar el logro de los resultados del programa?

Valoración: No aplica

Lo que se encontró en la investigación y comparación de otros proyectos internacionales, especialmente en realidades similares a la mexicana, es que los apoyos en Municipios en materia de Cultura no solo están enfocados a la creación de infraestructura o contenidos artísticos, sino y sobre todo a la generación de recursos para el municipio a partir de la creación de actividades económicas sostenibles con el fin de buscar un desarrollo para sus habitantes. Por esta razón, el equipo evaluador considera que es prudente optimizar los recursos otorgados a los diferentes municipios del Estado de Jalisco alineándose con programas pertenecientes otras instituciones como la Secretaría de Turismo, la Secretaría de Desarrollo Social y la Secretaría de Economía tanto a nivel estatal como federal. Asimismo, experiencias como la inglesa<sup>6</sup> muestra la efectividad que tienen programas de tipo municipal al relacionar la cultura con el deporte como estrategia para aumentar la calidad de vida de los habitantes por lo que se sugiere que se relacione el programa con otros

---

<sup>6</sup> El caso de Living Places

ofertados por el CONADE y con las acciones de los institutos municipales del deporte.

Aquí algunos ejemplos de programas y la manera en que se sugiere articularse

### *FEDERAL*

FONART: Es el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías, es un fideicomiso público del Gobierno Federal sectorizado en la Secretaría de Desarrollo Social que surge como una respuesta a la necesidad de promover la actividad artesanal del país y contribuir así a la generación de un mayor ingreso familiar de los artesanos; mediante su desarrollo humano, social y económico. El Programa Fonart apoya la actividad artesanal a través de cuatro vertientes: Capacitación Integral y Asistencia Técnica, Apoyos a la Producción, Adquisición de Artesanías y Apoyos a la Comercialización, y Concursos de Arte Popular. En función de lo anterior, el Programa busca aumentar el bienestar de los artesanos a través de elevar sus ingresos y a mejorar su calidad de vida, impulsando y apoyando la generación de proyectos productivos<sup>7</sup>; y elevar la productividad de las personas<sup>8</sup>. Dado el caso de contar con un diagnóstico mucho más profundo con respecto a cada uno de los Municipios de Jalisco, los talleres de Iniciación artística podrían priorizarse con respecto a talleres que incluyan la enseñanza de alguna actividad artesanal, no solo como manera de generar actividades productivas en la población beneficiaria, sino que a largo plazo se convierta en un medio para la preservación de tradicionales locales. El FONART, como ya se mencionó, otorga apoyos a la Capacitación Integral y Asistencia Técnica, la cual está supeditada a la aportación económica por parte de gobiernos estatales o municipales, o de terceros por lo que hay un área de oportunidad en maximizar estos esfuerzos a través del PDCJ.

Programa Cultura Física, Activación Física y Recreación CONADE: Si bien el programa de la CONADE busca que los mexicanos lleven una vida más saludable, el equipo evaluador cree que hay un área de oportunidad para el Programa de Desarrollo Municipal de la SCJ, pues el programa federal motiva especialmente a la recreación al aire libre y la utilización de parques y jardines mediante su línea estratégica de Centros del Deporte Escolares y Municipales CEDEM. Si bien este programa otorga recursos a planteles escolares o a promotores de actividades físicas, también lo hace para el rescate de espacios de la mano con el Programa de Rescate de espacio públicos de SEDESOL, con el fin último de promover la cohesión social y prevenir conductas de riesgo. Este programa también busca contribuir a mejorar la calidad de vida y la seguridad ciudadana por lo que se sugiere hacer vínculo con estas dos modalidades y lograr espacios que ofrezcan mejor calidad de vida a los habitantes, ya

---

<sup>7</sup> Eje 3 del Plan Nacional de Desarrollo "Igualdad de Oportunidades"

<sup>8</sup> Objetivo 3 de la estrategia Vivir Mejor.

sea en términos deportivos o culturales que, como hemos visto en otros programas internacionales, van de la mano estos dos componentes de la vida de los seres humanos.

- ¿Qué esquemas de coordinación intergubernamental o intersectorial serían los más pertinentes para optimizar el logro de los resultados del programa?

Valoración: No aplica

Para lograr un mayor efecto en los resultados deseados del programa, es importante generar coordinaciones con otros sectores tanto gubernamentales como privados. En primer lugar, y ya mencionado anteriormente, está el sector del turismo desde el ámbito del patrimonio, la gastronomía y las artesanías como factores que promueven el desarrollo económico y sobre todo sostenible, lo que garantiza la calidad de vida de los habitantes de municipios menos favorecidos. En este tenor, es imprescindible considerar la necesidad de generar coordinación con instancias que promuevan la preservación del medio ambiente, puesto que no solo tiene valor turístico sino que fomenta los lazos de identidad y pertenencia, claves para un desarrollo cultural eficiente.

De igual manera es importante acercarse mucho más al sector social, no solo federal o estatal sino con las organizaciones de la sociedad civil ya que la cultura ha sido catalogada como herramienta útil para los procesos de desarrollo comunitario. No solo a manera de asistencialismo, sino como mecanismo que promueve un compromiso con la propia comunidad que se puede medir con métricas como el voluntariado o la participación en actividades gratuitas.

También se ha mencionado la importancia de aliarse con el sector del deporte pues la cultura también forma parte de lo que se considera tiempo libre y que debe ser atendido a todos los niveles generacionales de la población, especialmente de niños, jóvenes y adultos mayores quienes pueden disponer de mayor tiempo de vivir la ciudad, entendiendo vivirla como un todo y no solo la participación de actividades puntuales.

Por otra parte, se sugieren mayores alianzas con el sector educativo como bibliotecas (Red Estatal de Bibliotecas de Jalisco) que tienen dentro de sus objetivos la realización de actividades culturales pero sobre todo en la presencia de la cultura en contenidos curriculares o extracurriculares que permitan la formación de públicos mucho más críticos y una futura oferta cultural de mayor calidad.

En otros sectores pueden generarse algunos programas en conjunto como aquellos que tienen que ver con la participación ciudadana pues la cultura es un mecanismo eficaz para generar entendimientos entre grupos diferentes. También puede generarse trabajo más focalizado con instancias públicas y privadas que apoyan específicamente a grupos étnicos ya que el rescate de su lengua y sus tradiciones

debe ser compromiso natural de la Secretaría de Cultura. Finalmente es de mencionar la importancia de conseguir mayores apoyos desde la Secretaría de Economía para actividades empresariales culturales, así como un énfasis en la capacitación para crear un sector cultural y creativo pujante y sostenible. De esta manera, podrían generarse articulaciones también con la Secretaría de Innovación, ciencia y tecnología para la creación de procesos mucho más innovadores dentro de las industrias culturales.

## ANÁLISIS FODA

Tema de evaluación de diseño	Fortaleza y Oportunidad	Referencia (pregunta)	Recomendación
Sobre el diagnóstico del problema público que atiende el programa	Los funcionarios del programa tienen experiencia en el tema y conocen bien la problemática y contexto de las actividades culturales en los municipios	1	Elaborar un diagnóstico escrito con información actualizada recogida de manera sistemática e imparcial que corrobore estos juicios y que fundamente la existencia del programa
Sobre el diagnóstico del problema público que atiende el programa	El programa cuenta con una pauta distributiva para el componente "Talleres de iniciación artística". Con ella reparte el presupuesto a los municipios según criterios de equidad basados en el grado de desarrollo económico, población e índice de marginación.	4	El PDCJ debe priorizar a la población que recibirá los apoyos que brinda, de manera que reduzca las brechas entre los municipios cuya diversidad de características (carencias, marginación, desarrollo económico, dinámica poblacional, etc.), refleja desigualdades en términos de desarrollo cultural.
Sobre el sustento empírico de la intervención	La hipótesis de intervención del programa mantiene una lógica causal con la problemática que se quiere atender	10	Expresar por escrito esta lógica causal en un documento normativo del programa.
Tema de evaluación de diseño	Debilidad o amenazas	Referencia (pregunta)	Recomendación
Sobre el diagnóstico del problema público que atiende el programa	Los bienes y servicios que brinda el PDCJ se concentran en las cabeceras de los municipios.	4	Procurar mecanismos de desconcentración de los apoyos hacia las delegaciones municipales. Estos pueden estar escritos en la convocatoria como prioritarios.
Sobre el sustento empírico de la intervención	Ausencia de vinculación entre los tres componentes que conforman el PDCJ.	8	Debe trabajarse en la integración de los tres componentes del programa y sus objetivos, de manera que quede claro como la conjunción de los tres potencia los efectos deseados.
Sobre la adecuación de los instrumentos del programa dados los resultados esperados	La MIR del programa presenta errores en su captura, los componentes están incompletos, y los supuestos son poco diversos y asumen que es suficiente con el interés de los municipios	12	La Matriz de Indicadores para Resultados necesita trabajarse con mayor detalle para dar cuenta de las múltiples actividades que el programa lleva a cabo, fijar indicadores apropiados y metas alcanzables.
Sobre el sustento empírico de la intervención/ Sobre la adecuación de los instrumentos del programa dados los resultados esperados	El programa no cuenta con un documento que exprese la hipótesis de intervención, la alineación con los objetivos del PED o del programa sectorial de la Secretaría de Cultura	10 y 15	Redactar Reglas de Operación donde se hagan explícitos los distintos elementos que conforman la lógica del programa así como los procedimientos de funcionamiento de manera clara y oportuna para los beneficiarios potenciales.

## CONCLUSIONES

Esta evaluación de diseño al PDCJ de la Secretaría de Cultura del Estado de Jalisco ha analizado aspectos fundamentales del diseño del programa que hasta ahora cuentan con poca documentación o sustento escrito. Con ella se pretende sentar las bases para convertir al PDCJ en una herramienta de acción pública efectiva, con potenciales impactos en la población de los distintos municipios de Jalisco, y susceptible de convertirse en ejemplo de buena práctica. Se ha hecho hincapié en que esto será posible si se resuelven las carencias de planeación y documentación del programa, así como la construcción de un sistema de seguimiento oportuno y adecuado.

En efecto, si bien están ausentes elementos fundamentales para el análisis de marco lógico y para una adecuada operación, monitoreo, seguimiento y estimación de impacto en la formulación del programa, se considera que es un momento oportuno para lograr que, junto con la experiencia en conjunto de los directivos y operadores del programa, se diseñe una estrategia integral que maximice y logre sinergia de los beneficios que los componentes del programa ofrecen, a través del apoyo a proyectos integrales municipales. La separación entre los distintos componentes del programa fue un hallazgo contundente en términos de gestión y operación, lo cual tiene como consecuencia la reproducción del mismo modelo de gestión cultural municipal en el que las acciones se piensan separadamente por los municipios con un ánimo de “no perder el apoyo”, aunque la actividad considerada tenga poco impacto en la comunidad, ya sea porque el grueso de la población no se vio beneficiada o porque no encontró de su interés la actividad propuesta, no se enteró, etc.

En esta evaluación se han diseñado algunas propuestas concretas susceptibles de materializarse en conjunto con los funcionarios del programa, en un ejercicio de planeación. Sin duda, hay decisiones fundamentales con respecto al rumbo que debe tomar el diseño del programa y esta evaluación pretende ser un insumo para que éstas se tomen de manera consciente y mejor informada.

Sin una cuantificación y verificación estatal de las necesidades municipales resulta imposible valorar la correspondencia entre demanda y necesidades. La ausencia de un diagnóstico ha impedido que la dirección del programa cuestione el modelo de atención a la demanda y considere como alternativa un mayor involucramiento en la planeación, implementación y seguimiento de proyectos, con ejercicios propios de priorización de necesidades y focalización de la atención a las zonas o municipios que el programa considere pertinente. Hasta ahora, el único componente en el que la Secretaría ha asumido criterios distributivos centralizados es el componente de subsidio a talleres pero este modelo debe replicarse y esto puede ser en los criterios de asignación de recursos.

La evaluación encontró que el PDCJ guarda favorablemente parecidos con programas que se encuentran bien fundamentados y que han demostrado contribuir significativamente al desarrollo de las comunidades a las que sirven. Se subrayan como buenas prácticas el caso chileno y el de Medellín, como programas satisfactoriamente evaluados y documentados con fines compartidos al programa de la Secretaría de Cultura de Jalisco.

Resulta fundamental que se socialice e integre la importancia de la cultura en el desarrollo de los municipios, así como la importancia del desarrollo cultural en la promoción de la identidad y la cohesión social de la comunidad. Esta labor debe ser prioritaria sobre todo entre las autoridades municipales quienes a decir de los funcionarios manifiestan poco interés en el tema cultural. No obstante, se reconoce lo complejo que es el tema de la capacitación y sensibilización de autoridades municipales. Dicha complejidad emana de las gestiones logísticas que implica la distancia y el bajo nivel de adopción de tecnologías de la información en las administraciones municipales, así como la corta duración de las administraciones municipales y el consecuente bajo nivel de retorno en la inversión que podría hacer el programa en materia de capacitación.

Sin duda, una de las fortalezas de la gestión del programa ha sido la apertura de los operadores del programa para estar a la escucha de los encargados de cultura municipales ante dudas sobre la operación del programa y la manera en que pueden elaborar sus proyectos. Si bien este es un gesto notable, habla también de la gran ambigüedad en los procedimientos e información al público y las limitadas capacidades municipales. La publicación de reglas de operación y de guías para la realización de proyectos integrales, como se ha propuesto, puede en cierta manera aligerar las cargas de trabajo de los operadores que son de por sí bastante fuertes en el transcurso del año. Los operadores han adquirido ya enseñanzas y han coincidido en que su realización resolvería múltiples problemas adyacentes. Otra fortaleza que muestra el programa es su indudable alineación con los objetivos estatales y sectoriales de la secretaría.

La ausencia de un diagnóstico integral del programa ha obstaculizado la correcta aplicación de herramientas de marco lógico, como es el caso de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). El programa hizo un esfuerzo loable en la construcción de la MIR 2015, sin embargo es necesario que el programa analice términos que no se traducen correctamente a indicadores (el caso del "desarrollo cultural comunitario") para que instrumentos como estos puedan ser mejor aprovechados. Los mecanismos de seguimiento del programa son adecuados para niveles de gestión, mas no para los niveles superiores de la matriz. El componente de animación cultural sufre particularmente de la ausencia de mecanismos adecuados de monitoreo.

En materia de duplicidades y sinergias, la evaluación encontró una gran oportunidad de sinergias con programas federales de orientación municipal. Tal es el caso de los programas PACMYC y PDCM. Dichos programas tienen componentes participativos que el PDCJ no tiene, pero están finalmente orientados a mejorar la difusión de la cultura en los municipios del país. La evaluación argumenta que la cercanía de los tres programas puede aprovecharse más mientras mejor plantee el PDCJ su contribución a los municipios. Los riesgos de duplicidades existen dada la gran flexibilidad en materia de apoyos de animación cultural (en el caso del PDCJ) sin embargo la participación estatal en los programas federales habilita la posibilidad de revisar e impedir dichas duplicidades. La evaluación también encontró potenciales complementariedades con programas federales de fomento a la artesanía y de fomento del deporte, así como con las oficinas municipales de turismo y deporte. Capitalizar las contribuciones de la cultura y las artes en el desarrollo de los municipios debe permanecer como uno de los objetivos del programa evaluado, sin embargo no se detectó que el programa tenga actividades o componentes que vinculen al sector productivo artesanal y al sector recreativo-turístico en sus proyectos. Finalmente, la Secretaría de Cultura cuenta con un activo importante en la Red Estatal de Bibliotecas Públicas. Dicha Red cuenta con 275 bibliotecas en las que trabajan alrededor de 400 servidores públicos estatales. Si bien el programa no debe duplicar esfuerzos de fomento a la lectura y servicios bibliotecarios, la red puede ser un efectivo aliado para labores de difusión y captación de públicos escolares.

## RECOMENDACIONES

La tabla que se muestra a continuación (página siguiente) contiene las principales recomendaciones que el equipo evaluador formuló a partir del análisis de los hallazgos de la evaluación de diseño al PDCJ, ordenadas según el orden de prelación. En general, estas recomendaciones instan al programa a documentar sus fundamentos a través de instrumentos básicos como diagnóstico, ROP y MIR, así como definir clara y uniformemente en todos sus documentos, los elementos centrales para su quehacer: problema y conceptos adyacentes, objetivos y metas, hipótesis de intervención. De igual manera, se plantean algunas recomendaciones relacionadas con el diseño a partir del estado actual del programa. Para cada una de las recomendaciones, se plantean objetivos y las posibles implicaciones que su realización conlleva.

Prioridad	Recomendación	Relación con otras recomendaciones	Dirección/ Objetivo	Análisis		
				Hallazgo	Objetivo	Implicaciones técnico-operativas, jurídico- administrativas y económico-financieras
1	<p>Elaboración externa o interna de un diagnóstico* completo que atienda:</p> <p>La identificación de necesidades</p> <p>formulación del problema</p> <p>Identificación y cuantificación de la población objetivo</p> <p>Árboles de problemas y objetivos</p> <p>Análisis de alternativas de intervención</p> <p>El diagnóstico deberá ser un documento oficial que apoye la elaboración de la MIR y las ROP, así como las revisiones y elaboraciones futuras de planes de desarrollo institucionales y sectoriales.</p> <p>*Se incluye propuesta (ver anexo 4)</p>	Transversal	Dotar al programa del respaldo documental, teórico y empírico suficiente	El programa no cuenta con un diagnóstico que satisfaga los requerimientos mínimos expresados en esta evaluación	Facilitar las condiciones para el análisis y la valoración de la pertinencia de la intervención del programa	<p>La elaboración externa o interna del diagnóstico implica recursos: honorarios, principalmente en el primer caso, y tiempo y recursos institucionales (viáticos, traslados, tiempo fuera de oficina) en el segundo caso.</p> <p>La elaboración de este diagnóstico representa principalmente una oportunidad para afinar la política cultural del estado, mejorar los mecanismos de seguimiento y presupuestación, y establecer marcos discursivos y comunicativos para el programa y la dependencia.</p>
2	Con base en el diagnóstico, plantear objetivos claros con correlatos observables	1	Establecer objetivos acordes con el diagnóstico. En una	Los objetivos del programa no son uniformes y no	Contar con objetivos claros que ordenen e	Ninguna.

Prioridad	Recomendación	Relación con otras recomendaciones	Dirección/ Objetivo	Análisis		
				Hallazgo	Objetivo	Implicaciones técnico-operativas, jurídico- administrativas y económico-financieras
	que se puedan transformar en indicadores de resultados en la MIR y en redacciones claras de dichos objetivos en documentos normativos		lógica de gestión para resultados, los objetivos determinan la concatenación del diseño de la intervención y los instrumentos y detalles operativos de su implementación	definen claramente los conceptos y términos relacionados. Los componentes del programa operan aisladamente y su contribución a los objetivos expresados en resúmenes narrativos de propósito y fin no está clara.	integren los elementos constitutivos del programa.	
3	Redacción y publicación de reglas de operación	1,4,5	Contar con un documento que rijan la operación de los componentes del programa de tal forma que éste asegure una implementación consistente de los dispositivos y acciones que dan forma a la intervención y que así pueda procurarse que la ejecución del programa sea lo más cercana posible a lo previsto según los objetivos	El programa ha avanzado en la publicación y socialización de lineamientos y convocatorias pero aún adolece de un documento único normativo en el que se detallen claramente, además de los objetivos, población atendida, bienes y servicios brindados, y los distintos procedimientos para acceder a ellos	Facilitar las condiciones para la operación consistente del programa.	La redacción y publicación de ROP del programa implican Claridad en materia de facultades de la SC. Claridad en materia de facultades, responsabilidades y autonomía municipal. Identificación de las actividades cruciales para la ejecución sistemática y consistente del programa. Coordinación con dependencias involucradas (municipios, SEPAF, SIOP).
4	Establecer mecanismos efectivos de seguimiento y monitoreo sistemático	2 y 3	El programa deberá ser capaz de traducir información derivada del ejercicio estatal y municipal en el programa para alimentar indicadores pertinentes.	El programa no ha consolidado un sistema de monitoreo adecuado.	Consolidar un sistema de monitoreo y evaluación del programa que permita estimar el cumplimiento de metas del programa	Una vez formulados objetivos el programa deberá identificar referentes estadísticos estatales o federales que con información pertinente a indicadores de Fin y/o Propósito, así como registros administrativos adecuados de información derivada de la implementación del programa en los municipios. Lo anterior está supeditado a que los municipios lleven un control adecuado de los indicadores propuestos y adopten más rápidamente tecnologías de la información.
5	Emitir convocatorias y afinar instrumentos de gestión de tal medida que éstos contribuyan más cercanamente al logro de	2	Mejorar los instrumentos administrativos y normativos que vinculan a los	El programa no cuenta con mecanismos que le permitan determinar que los	Facilitar las condiciones para la operación consistente y lógica del	Implica una reducción en la flexibilidad con la que los municipios operan y ejecutan proyectos y a su vez implica gestiones con municipios y posiblemente gastos para la dependencia.

Prioridad	Recomendación	Relación con otras recomendaciones	Dirección/ Objetivo	Análisis		
				Hallazgo	Objetivo	Implicaciones técnico-operativas, jurídico- administrativas y económico-financieras
	los resultados del programa.		municipios y el programa para que éste mejor su capacidad para garantizar que la ejecución de los proyectos contribuye a los objetivos del programa.	proyectos municipales beneficiados se ejecuten de manera más ligada a los objetivos del programa.	programa. Dentro del marco de las facultades de la dependencia y el cuerpo normativo y legislativo pertinente, el programa deberá identificar ámbitos de acción en los que puede reforzar la dirección ejecutiva y estratégica de proyectos.	
6	Emular pautas distributivas del componente de subsidio a talleres para que el programa beneficie más a aquellos municipios que presenten las mayores deficiencias en términos de desarrollo cultural, identificadas en el diagnóstico.	1, 2 y 5	Mejorar la capacidad del programa para satisfacer la necesidad o disminuir la magnitud del problema identificado.	Los componentes de infraestructura y animación cultural no cuentan con elementos que les ayuden a favorecer más a quienes presentan en mayor medida las necesidades identificadas.	Mejorar la capacidad del programa para satisfacer la necesidad o disminuir la magnitud del problema identificado.	Las implicaciones aquí son principalmente políticas, sin embargo se puede aprovechar la coyuntura de las nuevas administraciones municipales para modificar, socializar y convencer a los nuevos líderes municipales.
7	Mejorar la articulación entre los componentes del programa, incluso considerar la modalidad de municipios apoyados con proyectos que integren los tres componentes del programa.	1	Procurar que la articulación de los componentes del programa esté en función del máximo cumplimiento de sus metas	La articulación de los 3 componentes del programa es deficiente.	Mejorar la capacidad del programa para producir resultados y lograr metas	<p>Extender los apoyos a proyectos plurianuales lo cual implica asegurar el presupuesto.</p> <p>Gestiones con municipios con distintas capacidades y disposiciones.</p> <p>Apoyar a menos municipios con más recursos.</p> <p>Centralizar la gestión misma del programa, con la posible contratación de una persona encargada de la coordinación y vinculación de los tres fondos.</p>

## BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes externas:

AECID (2009) *Cómo evaluar proyectos de cultura para el desarrollo: Una aproximación metodológica a la construcción de indicadores*, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo/Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

Arts Council England (2003), *Handbook of local performance indicators for the arts*.

Carrasco, Salvador (1999) *Indicadores Culturales: Una reflexión*, Universidad de Valencia.

Duxbury, Nancy (2007), "Cities and communities: Cultural indicators at the local level", reporte, Centre of Expertise on Culture and Communities, Ottawa (consultado en diciembre de 2014 en: [www.cultureandcommunities.ca/resources/bibliographies/impacts-indicators.html](http://www.cultureandcommunities.ca/resources/bibliographies/impacts-indicators.html)).

Espinàs, E. (2006) "El proyecto de Indicadores Culturales para el entorno municipal (PICEM): una nueva propuesta para los municipios de Cataluña".

Hawkes, Jon (2001), *The fourth Pillar of Sustainability. Culture's essential role in public planning*, Cultural Development Network, Victoria.

Landry, Charles, Lesley Greene, Francois Matarasso y Franco Bianchin (1996), *The Art of Regeneration: Urban renewal through cultural activity*, Comedia, Stroud.

Maraña, Maider (2010) *Cultura y desarrollo: evolución y perspectivas*, UNESCO Etxea, Cuadernos de Trabajo no 1.

Moulinier, Pierre (1990) "Programa de la Unesco para el Desarrollo Cultural: Presentación de las actividades realizadas desde 1960", División de Estudios y Políticas Culturales, Unesco, París.

Ministerio de Cultura de Colombia (2010), *Compendio de políticas culturales*, Mincultura, Bogotá.

Westin, Susan (1998) "Balancing Flexibility and Accountability: Grant Program Design in Education and Other Areas", GAO/T-GGD/HEHS-98-94, General Accounting Office (GAO), Estados Unidos.

Yúdice, George (2002). *El recurso de la cultura*, Barcelona: Gedisa.

## Documentos oficiales del programa proporcionados por la dependencia:

Ref.	Nombre del archivo	Componente del Fondo al que pertenece	Descripción
1	ASIGNACIÓN DE FONDOS 2014(2).xlsx	Animación cultural e Infraestructura cultural (también un tercero no identificado como componente del programa llamado "Proyecta")	Hoja de cálculo con listado de ambos fondos para el año 2014 de proyectos aprobados, sus responsables y municipios. Se analiza la distribución de tres fondos (uno de ellos no pertenece al programa) en los municipios y regiones, así como el porcentaje de solicitantes y aprobados. El documento carece de explicaciones sobre el periodo o criterios de elegibilidad de los proyectos aprobados.
2	Fondo Jalisco 2013 asignación final (1).xls	Animación cultural	Listado de proyectos solicitados y autorizados en 2013 según campo y línea temática, municipio y monto.
3	Fondo Jalisco de Animación Cultural (Diptico).doc (2 páginas)	Animación cultural	Descripción breve del fondo, objetivo general y específicos, líneas de acción (tipos de apoyo) y requisitos.
4	Instrumentos 2013-2014 FJAC.xls	Animación cultural	Listado de apoyos para la adquisición de instrumentos musicales por municipio en el periodo 2013-2014.
5	Lineamientos.doc (2 páginas)	Animación cultural	Describe brevemente (y de manera poco exhaustiva) los lineamientos para solicitar los apoyos del fondo: el lugar de recepción (sin domicilio), el monto máximo, los criterios generales de selección, el tipo de proyectos por apoyar, lugar de publicación del dictamen (sin url) y vía de comunicación de la adjudicación, la formalización a través de convenio y la comprobación de los gastos
6	Oficio solicitud de comprobación recurso 2013.doc (1 página)	Animación cultural	Carta de exhorto a los municipios para comprobar los recursos asignados.
7	ROP Fondo Jalisco de animación cultural 2014(1).docx	Animación cultural	Reglas de operación no oficiales del Fondo Jalisco de animación cultural (el nombre del archivo indican que son de 2014). El tipo de apoyo que se menciona en estas ROP es únicamente para presentaciones artísticas de grupos y solistas jaliscienses. Este documento no pertenece al programa.
8	ROP Fondo Jalisco de animación cultural 2014.doc	Animación cultural	Mismo que el anterior (7)
9	Informe Infra estructura 2014 10 Sep.xls	Infraestructura cultural	Listado de 36 proyectos de infraestructura apoyados, municipio, contratista, monto, avances financiero y físico, estatus del proyecto en SIOP y observaciones de cada obra.
10	Infraestructura_cultural.pdf	Infraestructura cultural	Dictamen de asignación de los proyectos aprobados (y listado anexo) a partir de la recepción de proyectos del Fondo de Infraestructura cultural, fechado en marzo de 2014. Se describe brevemente el proceso que dio pie a la selección sin mencionar criterios de elegibilidad.
11	Obras del FICM 2014 Nov 10.doc	Infraestructura cultural	Mismo contenido que el archivo ref. 9

Ref.	Nombre del archivo	Componente del Fondo al que pertenece	Descripción
12	Control de documentos Talleres 2014.xlsx	Talleres artísticos	Listado de talleres que se realizan en 2014 y 2013 por municipio, nombre del instructor y contenido del taller así como el control de documentos como informes y listas de asistencia y "comprobación" (financiera?). En 2013 incluye número de alumnos y grupos pero el año no se reporta completo (de julio a diciembre). La información de talleres 2012 no está llenada. Se detalla también los talleres artísticos municipales de mariachi 2013 con municipio y nombre de instructor. La hoja pagos 2013 no está llenada.
13	Formatos talleres artísticos.xls	Talleres artísticos	Contiene tres formatos (no llenados): una lista de asistencia de los alumnos del taller (con datos del mismo); un control de seguimiento y evaluación para el llenado de un informe breve de las actividades realizadas y la evaluación del encargado de cultura así como comentarios; un padrón de alumnos, que incluye nombre, curp, domicilio y teléfono.
14	pago talleres 2014 15 enero AUTORIZADO.xlsx	Talleres artísticos	Subsidio Talleres municipales actualizado al 15 de enero de 2014. Incluye un listado de todos los municipios de Jalisco ordenados por regiones y se detalla índice de marginación, número de habitantes, color por población (?), grado IDME, Talleres, y después 5 columnas con montos pero no incluye explicación de qué son o a qué refieren.
15	Subsidio Talleres 2014.xls	Talleres artísticos	Archivo similar al ref. 14. Listado de municipios ordenados por regiones y se detalla índice de marginación, número de habitantes, color por población (?), grado IDME, Talleres, y después 2 columnas con montos pero no incluye explicación de qué son o a qué refieren. Incluye un documento con fórmulas pero es incomprensible.
16	fondo_jalisco_de_animacion.pdf	Animación cultural	Resolución de los proyectos aprobados (listado anexo) a partir de la recepción de proyectos del fondo Jalisco de Animación Cultural, fechado en marzo de 2014. Se describe brevemente el proceso que dio pie a la selección sin mencionar criterios de elegibilidad.
17	fondo_jalisco_de_animacion(1).pdf	Animación cultural	Mismo que el anterior (16)
18	MIR (entrega en físico)	PDCJ	MIR del programa correspondiente a 2015. Se entregó en físico en la última entrevista.

**Documentos relacionados con el programa obtenidos por búsqueda en internet u otros medios:**

Gobierno del Estado de Jalisco (2014) "Especificaciones técnicas. Invitación a cuando menos tres proveedores. SOLICITUD 03/0167-00", obtenido en <http://compras.jalisco.gob.mx>

Gobierno del Estado de Jalisco (2013) "Comunidad y calidad de vida. 22. Desarrollo cultural y creativo" en "Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033", pp. 479-497.

Gobierno del Estado de Jalisco (2014) *1er. Informe de Gobierno, Jorge Aristóteles Sandoval Díaz, Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco 2013-2018*, Tomo 1, Comunidad y Calidad de Vida, pp. 155-163.

Gobierno del Estado de Jalisco (2014) "Inventario de programas 2014".

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Análisis FODA:** Esquema donde se plantean las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del diseño del programa.

**Diagnóstico:** elemento indispensable para un diseño robusto de cualquier política pública, es la identificación y caracterización del problema que se quiere resolver. El documento debe tener la siguiente estructura mínima, mas no limitativa: antecedentes; identificación y descripción del problema; objetivos; cobertura; diseño de la intervención y presupuesto

**Evaluación de diseño:** La llevan a cabo los programas de nueva creación, sujetos a reglas de operación. Durante el primer año de implementación de un programa debe realizarse este tipo de evaluación. La información que brinda la evaluación de diseño permite tomar decisiones para mejorar la lógica interna de un programa, es decir, saber si su esquema actual contribuye a la solución del problema para el cual fue creado. En términos de planeación, ofrece información de los objetivos nacionales y sectoriales a los cuáles contribuyen cada uno de los programas y la relación que guardan con otros programas federales que buscan resolver problemáticas afines.

**Matriz de marco lógico/Matriz de Indicadores y Resultados:** Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.

**Población atendida:** Población beneficiada por un programa en un ejercicio fiscal.

**Población objetivo:** Población que un programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.

**Población potencial:** Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.

**Reglas de Operación:** Son un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa, con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.

**PDCJ:** Programa de Desarrollo Cultural en los Municipios de Jalisco (PDCJ) de la Secretaría de Cultura del gobierno de Jalisco

## DIRECTORIO DE LA ENTIDAD EVALUADORA

Laura Patricia Pedraza Espinoza

Correo electrónico: [ppe.laura@gmail.com](mailto:ppe.laura@gmail.com)

Ha trabajado en diversos proyectos de investigación relacionados con la política social mexicana y la migración México-Estados Unidos en el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social junto a Mercedes González de la Rocha y Agustín Escobar Latapí. También ha participado en diversas evaluaciones de programas públicos y diagnósticos para distintas entidades. Cursó el master en Sociología de la Universidad de Provence, Francia y también la Maestría en Ciencias Sociales de la Universidad de Guadalajara. Sus principales intereses se centran en la investigación sobre calidad de la educación, problemas públicos, evaluación de políticas y movilidad social. Sus publicaciones más recientes: con Agustín Escobar, "Clases medias en México: transformación social, sujetos múltiples" en Franco, R., M. Hopenhayn y A. León (coords.), Las clases medias en América Latina, México: Siglo XXI Editores/CEPAL, 2010 y "Jalisco: una década de cambio social" en De la Torre, R. y S. Bastos (coords.), Así somos en Jalisco. Miradas antropológicas de Jalisco en el siglo XX, México: CIESAS, 2012.

Laura Cardona Valencia

Correo electrónico: [laura.cardona.v@gmail.com](mailto:laura.cardona.v@gmail.com)

Es Historiadora por la Universidad Javeriana (Colombia) y obtuvo el Máster en Administración de empresas e instituciones culturales (MBA) en Octubre 2012 otorgado por Universidad Complutense de Madrid. Ha impartido cursos en la Licenciatura de Gestión Cultural del ITESO y en la Maestría de Gestión Cultural del CUAAD-UDG. Ha participado en múltiples proyectos de difusión y comunicación urbanos, y también se desempeñó como Directora del Departamento de Educación en el museo de Arte Moderno de Bogotá de abril 2010 a octubre de 2011.

## ANEXOS

### ANEXO 1. DOCUMENTOS SOLICITADOS A LA SECRETARÍA DE CULTURA

- Estudio de diagnóstico preliminar o similar
- Árbol de problemas o documento similar donde se especifique la lógica causal
- Matriz de Indicadores y Resultados
- Reglas de operación del programa
- Justificación y/o diagnósticos municipales
- Criterios distributivos
- Criterios de selección de beneficiarios o proyectos beneficiados
- Convocatorias
- Proyecto ejecutivo del programa (2013, 2014, 2015)
- Registros del programa (municipios beneficiados, proyectos beneficiados, listas de asistencia, padrón de proveedores o personas físicas que participan activamente en la producción de los bienes o servicios que el programa entrega, etc.)
- Plan institucional de la dependencia
- Plan sectorial de Cultura
- Padrón de beneficiarios
- Instrumentos normativos del programa

### Anexo 2. Entrevistas

*Persona entrevistada, cargo, lugar y fecha*

Gabriela Ramírez Mejía

Fondo Jalisco de Animación Cultural

Viernes 28 de noviembre de 2014

Ex convento del Carmen (Callejón del Carmen)

Arq. Julio César Herrera Osuna

Fondo de Infraestructura Municipal

Martes 02 de diciembre de 2014

Centro Cultural Patio de los Ángeles

Lic. Candelaria Isabel Espinosa Barreda

Talleres de Iniciación Artística

Miércoles 03 de diciembre de 2014

Ex convento del Carmen (Callejón del Carmen)

Lic. Christopher de Alba Anguiano

Director de Desarrollo Municipal

Miércoles 03 de diciembre de 2014

Ex convento del Carmen (Callejón del Carmen)

Dra. Margarita Hernández Ortiz

Directora General de Desarrollo Sectorial y Vinculación

Jueves 11 de diciembre de 2014

Teatro Degollado

*Guías de entrevista*

- ¥ Operadores de fondos

¿Cuáles son sus funciones?

¿Cuánto tiempo ha trabajado en este programa?

¿Por qué se crearon los fondos? ¿Desde cuándo?

¿Qué tipo de actividades se apoyan/servicios se brindan?

¿Cuáles objetivos persigue este fondo?

¿Ha habido cambios en el fondo? ¿Cuáles y a qué se han debido?

¿Existen Reglas de Operación Vigentes y publicadas?

¿Se cuenta con Matriz de indicadores y resultados para este componente?

¿Cómo se seleccionan los proyectos aprobados (criterios de elegibilidad)?

¿Cómo se calcula el presupuesto que va a asignarse cada año?

¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento y verificación?

¿Qué indicadores se utilizan para medir resultados o desempeño (al menos los que se reporten a la secretaría)?

¿De qué manera opera el fondo (fechas de convocatoria, proceso administrativo y logístico, etc.)?

¿Con qué personal se cuenta?

¿Cuáles son las principales dificultades operativas para este componente?

Director de desarrollo municipal

¿Cuáles son sus funciones y desde cuándo las desempeña?

¿Por qué existe el programa?

¿Qué objetivos persigue el programa?

¿Por qué el programa tiene los componentes que tiene?

¿Cuál es el número de personal disponible para el programa?

¿Existen delegaciones municipales?

¿Cómo opera el programa?

¿Desde qué año?

¿El programa cuenta con MIR?

(En caso de no existir MIR) ¿Cuáles son los indicadores que se utilizan para dar seguimiento al programa (de todo tipo)?

¿El programa, o alguno de sus componentes, contiene estrategias implementadas por la dependencia antes de la implementación de este programa?

¿Cuáles son en su parecer las principales dificultades operativas del programa?

¿Cuáles han sido las decisiones clave del programa en los últimos 18 meses?

- ¥   Directora General de Desarrollo Sectorial y Vinculación

Según he entendido, el programa junta elementos o actividades que ya llevaba a cabo la secretaría (Talleres artísticos en municipios, apoyo a actividades artísticas, infraestructura) ¿Cómo fue que el proceso por el cual la secretaría decide armar este programa en 2013 juntando estos elementos?

El Programa de desarrollo cultural en los municipios hace tres cosas, esencialmente, apoyos de animación cultural, subsidio a talleres y apoyo de infraestructura cultural. ¿Puedes por favor explicar el sentido de cada uno de estos componentes?

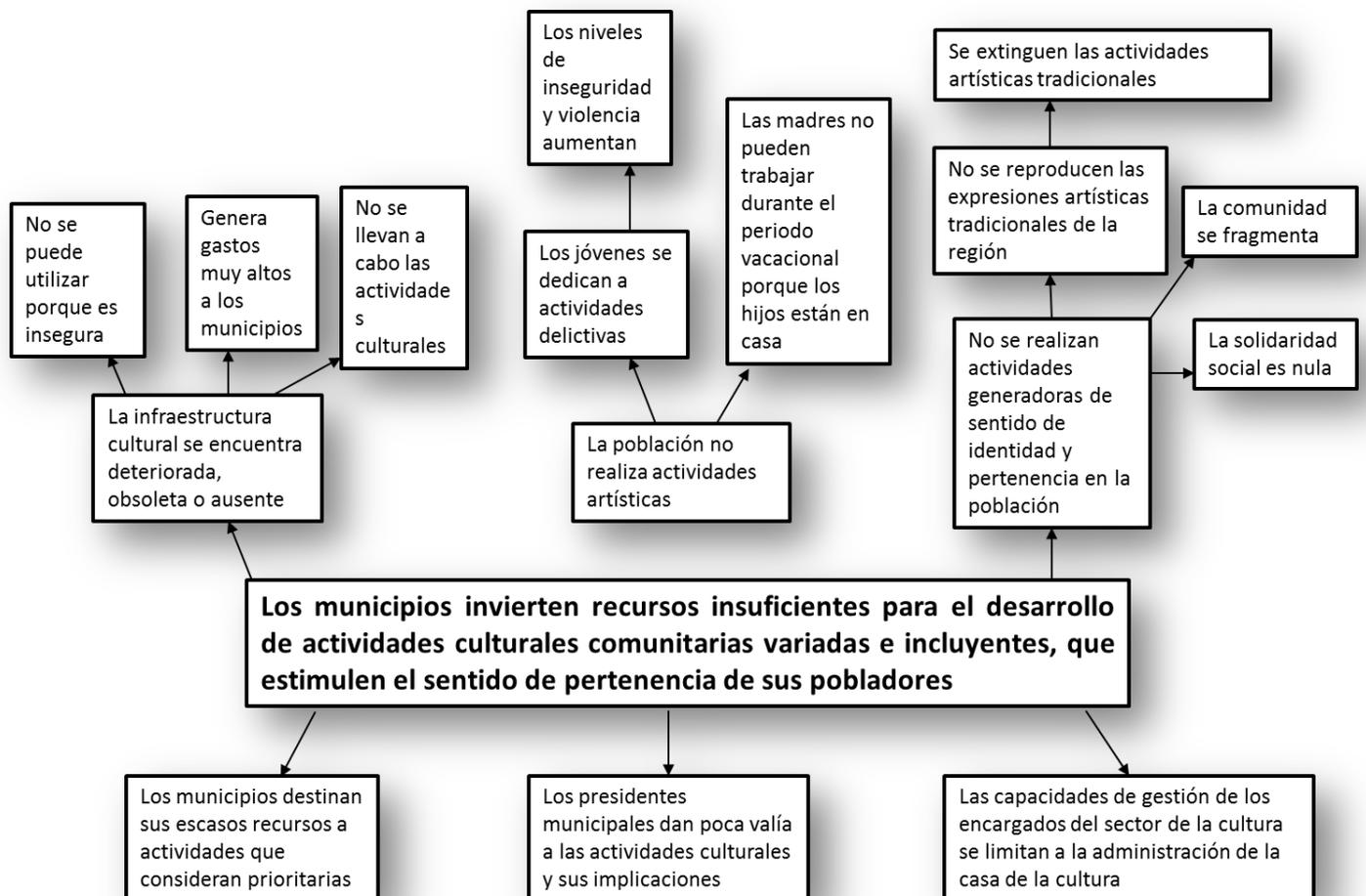
En tu opinión, ¿qué es lo que une a los componentes del programa? Es decir, podemos pensar que tienen más sentido juntos los componentes que separados? ¿Qué hace la secretaria de cultura para que esto sea así?

¿Cuál crees que sea el problema principal que atiende el programa? ¿Y cómo se llega a esto?

¿En qué escenario dejaría de ser necesario el programa?

¿Tienen una MIR del programa? (es un programa presupuestario) ¿Cómo están planteados ahí los objetivos a nivel propósito y fin del programa? ¿Se llevó a cabo algún proceso o dinámica para realizar la MIR?

### ANEXO 3. PROPUESTA DE ÁRBOL DE PROBLEMAS A PARTIR DE LOS ELEMENTOS REVISADOS POR EL EQUIPO EVALUADOR



## ANEXO 4. PROPUESTAS METODOLÓGICAS DEL EQUIPO EVALUADOR

### DIAGNÓSTICO

El propósito de la elaboración de un diagnóstico, como el recomendado por la evaluación, es proporcionar información que facilite el diseño y la adecuada implementación del programa.

Actualmente el programa tiene “lagunas” de información que pueden atenderse en un solo documento. Para tal fin, el diagnóstico a elaborar deberá lograr, al menos, lo siguiente:

- Formular el problema que atiende el programa
- Identificar y cuantificar a la población que padece el problema
- Elaborar árboles de problemas y soluciones e idealmente una relación/mapa de actores relevantes
- Valorar posibles alternativas de atención al problema y presentar evidencia y/o argumentos a favor de una de estas alternativas
- Identificar los ámbitos en los que la intervención podría legítimamente propiciar mejoras y proponer los indicadores para monitorear dichas mejoras
- Servir como herramienta estratégica fundamental en la toma de decisiones del programa y la secretaría.

Para lograr lo anterior el diagnóstico debería responder de manera exhaustiva a la pregunta “Cuál es el contexto/estado de la cultura y las artes en los municipios de Jalisco? Alternativamente, “¿Cuál es el contexto/estado del “desarrollo cultural” en los municipios de Jalisco?”. Esta pregunta de investigación sería consistente con el enfoque del PDCJ (un enfoque municipal y enfocado a fortalecer la capacidad de los gobiernos municipales para brindar servicios culturales a su población) y para ello es recomendable que el diagnóstico capture transversalmente el “estado de la cuestión”. A continuación se formulan algunos elementos concretos que consideramos fundamentales para la elaboración satisfactoria del diagnóstico.

- Trabajo de gabinete: Una relación de los servicios culturales/artísticos ofrecidos por los municipios de Jalisco.
- Trabajo de gabinete y de campo: Relación de los recursos culturales de los municipios incluyendo patrimonio (material e inmaterial), infraestructura cultural (auditorios, casas de la cultura, museos, bibliotecas etc.) y recursos vivos (una ‘consulta’ participativa en la que las comunidades nombran a sus principales representantes culturales).

- Trabajo de gabinete: Información presupuestal sobre inversión municipal en cultura para los 125 municipios de Jalisco.
- Trabajo de gabinete: información de la inversión del fondo cultural del ramo 23 en los municipios de Jalisco.
- Trabajo de gabinete y de campo: Información de otros actores institucionales relevantes para la cultura además de las direcciones de cultura de las administraciones municipales.
- Trabajo de campo: grupos de enfoque para la elaboración participativa de
  - Problema
  - árbol de problema
  - árbol de soluciones
  - mapa de actores

La dependencia puede considerar, además, incluir en el diagnóstico una encuesta que permita al estado conocer los hábitos de consumo y participación cultural de la población de los municipios de Jalisco. La dependencia dispone de información representativa del estado de Jalisco proveniente de la *Encuesta Nacional de Consumo Hábitos y Prácticas Culturales* que el consejo nacional para la cultura y las artes realizó en 2010. La información que ahí se presenta, no obstante, es poco útil para el diseño de estrategias, la priorización del gasto y la rendición de cuentas a nivel municipal. El levantamiento de una encuesta con representatividad municipal permitiría al programa y a la Secretaría de Cultura escoger estratégicamente sus prioridades de inversión en los municipios, formular indicadores de resultados con líneas de base con un referente estadístico estatal confiable, y plantear objetivos a mediano y largo plazo mejorando la capacidad de la dependencia para dirigir la agenda pública en materia de desarrollo cultural.

## FOCALIZACIÓN

Las estrategias de focalización de los programas gubernamentales existen para garantizar, en la medida de lo posible, que quienes reciben los bienes o servicios del programa sean las personas que éste, dentro de sus capacidades presupuestales, identifica como quienes manifiestan la situación no deseada.

Esto, a su vez, permite que el programa esté en mejores condiciones de obtener resultados previamente plasmados en documentos (ROP, Planes estratégicos, MIR...) y evitar que el programa busque resolver un problema entre quienes no lo presentan.

Por lo anterior la focalización es fundamental para la

- Efectividad
- Austeridad

- Rendición de cuentas

No obstante una estrategia de focalización es necesariamente contingente en la formulación del problema y la demarcación de la población (sus características demográficas, sociales y económicas) que manifiesta dicho problema o situación no deseada. Dado que el PDCJ no cuenta actualmente con dichos insumos se procede con sugerencias tentativas e hipotéticas.

#### *Propuesta 1:*

En la lógica de que el problema que atiende el programa está relacionado con deficiencias en la cantidad o calidad del soporte (financiero, humano...) municipal a la cultura, el programa podría definir rangos o umbrales de gasto para ordenar a los municipios entre municipios con inversión "deficiente, media y satisfactoria" o "muy baja, baja, media, alta y muy alta". Para ese efecto se pueden utilizar distintas metodologías

Distancia ordinal respecto a la inversión "ideal" propuesta por UNESCO

Razón de presupuesto para cultura por habitante en el municipio

Cabría en este caso una precaución: invertir más donde menos invierten otros para solucionar un problema de "inversión deficiente" puede ser un ejemplo clásico de incentivos perversos con resultados potencialmente catastróficos como la reducción de la inversión en municipios que, por haber sido clasificados como con una inversión satisfactoria, reciben menos apoyo y como función maximizadora ajustan a la baja su nivel de gasto. Ello podría resultar en una magnificación del problema identificado por el programa.

Lo anterior puede tomarse como una precaución a ser tomada en cuenta en la focalización del programa, como también puede considerarse para el diseño de los servicios que el programa ofrece a los municipios. En otras palabras, es muy probable que los municipios que menos inviertan en cultura puedan acceder a servicios adicionales más no a recursos adicionales y que el programa reaccione a mejoras en el presupuesto asignado con más recursos.

#### *Propuesta 2:*

El programa apoya o fortalece las capacidades municipales en temas de cultura porque supone que esto es benéfico en algún sentido para alguien. Sin embargo, tal beneficio aún no ha sido identificado, en parte porque el programa no tiene la información necesaria y en parte porque el programa delega la focalización (difusión de actividades, selección e inscripción de beneficiarios) de los servicios municipales a los propios municipios. La propuesta 1, si bien está muy intuitiva y directamente relacionada con el propósito del programa, identifica como resultado deseable un incremento en la inversión, más no un

resultado en la población del municipio beneficiado. Por tal razón, el programa podría ser considerado como no enfocado a resultados que vayan más allá del universo de la gestión del programa mismo. Cabe además la posibilidad de que no haya una correlación directa entre gasto en cultura y algún indicador de interés, por ejemplo, el % de habitantes que declaran utilizar una o más veces al mes la biblioteca, el % de la población que participa en alguna actividad artística en el año. En ese sentido, el programa estaría obligado a argumentar que el gasto municipal en cultura es un bien en sí mismo que debe perseguirse y apoyarse desde la administración estatal, lo cual debería evitarse.

Cabe que la propuesta de focalización tome en cuenta indicadores de consumo o producción cultural, así como de recursos vivos para el desarrollo cultural de la población. En este sentido, el programa y su focalización estarían más enfocados a mejorar una situación no deseada entre la población afectada por las deficiencias que el programa atiende en las administraciones municipales.

## ANEXO 5. REDACCIÓN DE OBJETIVOS DEL PDCJ ENCONTRADOS EN LOS DOCUMENTOS ANALIZADOS

Fuente/archivo	Programa/ componente	Objetivo general	Objetivos específicos
Fondo Jalisco de Animación Cultural (Diptico).doc	Fondo de animación cultural	Contribuir al desarrollo de las condiciones óptimas para que el quehacer cultural tenga gran impacto social y artístico en los municipios del estado de Jalisco.	<p>Difundir expresiones artísticas de calidad en los municipios del estado.</p> <p>Propiciar el desarrollo de actividades culturales con los requerimientos técnicos necesarios para tener festivales de calidad.</p> <p>Incrementar la contribución de las presentaciones artísticas al desarrollo económico y turístico de los municipios del estado.</p> <p>Favorecer el intercambio de experiencias nacionales y extranjeras al contribuir a facilitar la participación de las agrupaciones de casa de la cultura en actividades culturales.</p> <p>Asegurar que las agrupaciones de casas de la cultura cuenten con los elementos necesarios (Instrumentos y vestuario) para el buen desarrollo en lo técnico y visual de sus actividades.</p> <p>A través de proyectos culturales fortalecer la identidad municipal y estatal.</p>
fondo_jalisco_de_animacion.pdf	Fondo de animación cultural	Contribuir al desarrollo de las condiciones óptimas para que los festivales, encuentros y ferias municipales se realicen con la mayor profesionalidad y cuenten con los requerimientos técnicos necesarios para descentralizar las actividades culturales	

Fuente/archivo	Programa/ componente	Objetivo general	Objetivos específicos
		hacia las localidades, así como para ayudar a que las casas de cultura municipales adquieran experiencias enriquecedoras al participar en eventos nacionales y extranjeros.	
ROP Fondo Jalisco de animación cultural 2014(1).docx	Fondo de animación cultural	Difundir y preservar expresiones artísticas e identitarias jaliscienses de manera congruente y coordinada con las prioridades de desarrollo cultural y social de los municipios de Jalisco a través de presentaciones estratégicas de grupos artísticos que contribuyan a la vida pública y social de las comunidades que les acogen.	<p>Difundir expresiones artísticas de calidad en los municipios del estado.</p> <p>Profundizar los procesos de descentralización regional y municipal de la cultura en el estado.</p> <p>Incrementar la contribución de las presentaciones artísticas al desarrollo económico y turístico de los municipios del estado.</p> <p>Propiciar dinámicas de integración social y uso favorable de los espacios públicos a través de presentaciones de artistas jaliscienses.</p>
Infraestructura_cultural.pdf	Fondo infraestructura cultural	Preservar expresiones identitarias jaliscienses de manera congruente y coordinada con las prioridades de desarrollo cultural y social de los municipios de Jalisco a través de la conservación, mantenimiento y construcción de infraestructura cultural que contribuya a la vida pública y social de las comunidades que las acogen.	
Inventario estatal de programas 2014	PDCJ	El objetivo general del programa es mejorar las condiciones para el desarrollo cultural de la población de los municipios de Jalisco.	<p>El programa tiene los siguientes objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar a los municipios con mejoras, adecuaciones, reparaciones y equipamiento de su infraestructura cultural.</li> <li>2. Apoyar a los municipios para garantizar la continuidad y calidad de los talleres de formación inicial artística.</li> <li>3. Fortalecer los programas de animación cultural municipales dentro del estado.</li> </ol>

## ANEXO 6. FICHAS ELABORADAS A LAS EXPERIENCIAS INTERNACIONALES Y NACIONALES

Folio 2

Categoría: Internacional  
Buenas prácticas

<b>Nombre del programa:</b>	Creatividad e identidad cultural para el desarrollo local	<b>Año de operación:</b>	Mayo 2008 – Junio del 2011
<b>Dependencia:</b>	PNUD, OIT, UNESCO, FAO, UNICEF, OMT. Secretaría de Cultura, Artes y Deportes (SCAD), Secretaria Técnica de Cooperación Internacional (SETCO), Instituto Hondureño de Antropología e Historia, (IHAH), Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Consejo Hondureño de Ciencia y Tecnología (COHCIT), Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), Centro Nacional de Educación Para el Trabajo (CENET).	<b>País / estado:</b>	Honduras
		<b>Tipo de programa:</b>	Gubernamental <input type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/> Multilateral <input checked="" type="checkbox"/>

### Descripción del programa

El programa Creatividad e identidad cultural para el desarrollo local se propuso contribuir al desarrollo de la gestión del desarrollo cultural y creativo en Honduras, como oportunidad de crecimiento económico digno. Se focalizó en el nivel regional, y se articuló a través de los Consejos Regionales de Cultura trabajando a tres niveles: estratégico, investigación e intervención directa. El programa reconoció el rol de las industrias creativas y los espacios públicos como ejes articuladores de la oferta y la demanda, y como plataformas de difusión, y por ello las integra como elementos clave y han sido apoyadas, técnica y financieramente. El programa definió ocho áreas prioritarias de intervención: Santa Rosa de Copán, La Esperanza, San Pedro de Sula, Catacamas, Taulabé, Choluteca y Puerto Lempira a quienes les asignó los recursos disponibles.

### Objetivos generales y específicos del programa

Elaborar y poner en práctica estrategias y programas basados en la cultura para fomentar el desarrollo local, que sean los cimientos de una política nacional de cultura y desarrollo centrada en la diversidad cultural y el fortalecimiento de la identidad cultural

- Desarrollar las industrias creativas y culturales, fomentar el crecimiento socioeconómico y dar nuevas oportunidades a la población de las ocho regiones destinatarias del programa.
- Generar, compilar, analizar y difundir información sobre el impacto de la cultura en el desarrollo, con el fin de impulsar y guiar la concepción de las políticas culturales y las inversiones privadas

## Resumen Reglas de Operación del programa

El programa se ejecutará de la siguiente manera:

El 18% de recursos serán destinados a la construcción y consolidación de la capacidad de planeación y gestión local de bienes, servicios e industrias culturales.

El 68.5% de los fondos dirigido a capacitar personas y organizaciones, fomentar la creación y la cualificación de productos culturales y a colocar estos productos en mercados nacionales e internacionales.

El 13.5% tiene por objeto movilizar a la sociedad, construir información pertinente y democrática y, en base a ella, construir políticas públicas concertadas para el fomento del sector.

Para esto, las agencias FAO, OIT y UNESCO implementarán su parte del Programa de manera directa, es decir, los procesos de adquisición de bienes y servicios y de contratación de personal para realizar las actividades y obtener los productos correspondientes los realizarán directamente estas agencias. Las agencias OMT, PNUD y UNICEF utilizarán, de acuerdo a las necesidades del programa dos modalidades de implementación, directa o por asociado nacional. En tal caso que sea la última modalidad, podrá ser transferencia de recursos o pago directo.

La ejecución de fondos seguirá la modalidad de gestión financiera en serie de programas conjuntos. La liberación de fondos estará sujeta a la condición de que se haya desembolsado al menos el 70% de los fondos recibidos por todas las organizaciones de las Naciones Unidas participantes como conjunto en el periodo anterior. Sin no se cumple el umbral del 70% para el programa en su totalidad, no se liberarán los fondos para ninguna organización, independientemente de su desempeño.

El Programa Conjunto utilizó una serie de medios alternativos de comunicación en distintas regiones del país, intervenciones en radios y televisoras comunitarias para promocionar las actividades en campo. También se elaboraron boletines mensuales que dan cuenta del trabajo realizado por los jóvenes voluntarios del programa y se tiene en línea el sitio web [www.culturaparaeldesarrollohn.com](http://www.culturaparaeldesarrollohn.com) para alcanzar una mayor interacción con los socios, actores y beneficiarios, tanto directos como indirectos, así como con la ciudadanía en general y otros usuarios especializados. Además, la realización de reuniones informativas locales y regionales periódicas ha posibilitado un mayor involucramiento de los actores, también los grupos focales realizados en la evaluación intermedia y final, así como en la sistematización de la experiencia ha permitido un mayor acceso a la información y a la expresión de sus opiniones sobre los procesos que se implementan en todo el país.

Se produjeron 9 campañas de comunicación regionales sobre los valores y beneficios de la cultura con mensajes formulados con las organizaciones comunitarias de la cultura que atienden la diversidad cultural específica de cada región, las piezas comunicacionales se han desarrollado tomando en cuenta las particularidades propias de las regiones. La relación con los medios de comunicación local y nacional, así como la utilización de medios alternativos, tales como documentales, spots, videos, radioteatros, festivales, mesas redondas, charlas en centros educativos se han utilizado con el fin de generar un proceso de análisis y propuestas de la sociedad civil hondureña sobre la cultura y el desarrollo, logrando vincular la temática al cumplimiento de los ODM a través de los efectos que busca el programa conjunto.

### Tipos de apoyo que ofrece:

GESTIÓN FINANCIERA EN PROGRAMAS  
CONJUNTOS

### MONTO TOTAL USD:

\$7,999,997

### Población Beneficiaria (# y unidad de análisis)

Directos:	3	900	-	43%	mujeres
Indirectos:	531	707	-	52%	mujeres

### Estrategias de intervención

La estrategia se desarrolla en dos niveles:

1) Descentralizada a nivel local o regional mediante la constitución de consejos de cultura, mecanismos de fomento y soporte a los emprendimientos e industrias culturales y formación de redes de información y vinculación a mercados. En este sentido, el PNUD conformó un fondo de inversión en microempresas culturales. El fondo se enfocaba hacia tres acciones

- impulsar el desarrollo productivo y competitivo de las empresas del sector de la micro, pequeña y mediana empresa del sector social de la economía.
- Desarrollar programas para fomentar el deporte y la recreación
- promover la diversificación de la oferta turística a través del desarrollo de nuevos productos (área de desarrollo de sectores productivos y prioritarios).

2) a nivel central con el apoyo a instituciones del nivel nacional para la incorporación de la dimensión cultural en las políticas públicas y la construcción de información e insumos técnicos para la gestión descentralizada. Basado en esta estrategia el programa de Creatividad e identidad cultural para el desarrollo local buscó que, el presupuesto de la Secretaría de Cultura Artes y Deporte (apenas el 0,01 del presupuesto nacional) generará transferencias de un reducido capital a siete consejos regionales de cultura para el fomento del sector a nivel local. Además de otorgar recurso para la construcción de información estadística que mida el impacto que la cultura tiene en el desarrollo del país, a través del apoyo al INE y los observatorios de los ODM en 5 departamentos, así como el observatorio de violencia.

#### **Proyectos desarrollados dentro del programa**

Se fortaleció técnica, organizativa y administrativamente a 9 Consejos Regionales de Cultura y se elaboraron 9 Estrategias Regionales de Cultura. En cuanto a la dinamización social entorno a la cultura, y la promoción de su potencial para el desarrollo, se dispuso en las ocho regiones un espacio público patrimonial habilitado para el desarrollo de la actividad cultural, y se otorgaron recursos a 20 Casas de la Cultura con programa de actividades de formación, creación y circulación cultural y artística. El sitio arqueológico de Yarumela ha sido restaurado para su uso como patrimonio histórico. Se brindó apoyo a las industrias culturales por medio de 120 microempresas de producción artesanal y 223 empresas culturales y creativas que participaron en procesos de capacitación. Se impartió un diplomado en gestión cultural implementado con un total de 33 participantes graduados. Se establecieron 7 canales de comercialización de bienes y servicios culturales. Se formuló la Ley General de Fomento a la Cultura que reconoce los derechos de la población indígena y de los afrohondureños.

#### **EVALUACIONES**

¿El programa ha realizado evaluaciones? si **¿De qué tipo?** intermedia/ de resultados final

#### **Principales hallazgos de evaluaciones y estudios en torno al programa**

Este Programa Conjunto es considerado innovador desde su etapa de diseño y formulación, en tanto parte de propósitos, enfoques y resultados que no habían sido aplicados en el país. Esta fue la primera vez que se puso en marcha en Honduras un Programa que vincula el ámbito de la cultura con el del desarrollo con indicadores medibles y cuantificables que buscan incidir en el combate a la pobreza, la prevención de la violencia, la creación de una cultura ciudadana entre otros aspectos vinculados a los ODM y en consecuencia al cumplimiento de los derechos humanos. Asimismo se considera un planteamiento innovador este nuevo enfoque que incluye una nueva forma de comprender la cultura, vista ya no sólo desde el quehacer y perspectiva de las artes y pasa a reconocerla como un derecho humano fundamental, que si bien es cierto considera la importancia del desarrollo del sector cultural, también reconoce la cultura en su relación y aporte al desarrollo. Esto supone un cambio de visión, de actitud y de mentalidad de todos los actores vinculados, sobre el abordaje de lo cultural y sobre la concepción del desarrollo.

Otro elemento diferenciador de este Programa es su enfoque territorial, lo que implicó una ejecución centrada en los actores, procesos y herramientas de planificación y ejecución que partieron del ámbito municipal y

regional, avanzando hacia lo nacional, involucrando a los consejos municipales y regionales de cultura, casas de la cultura, la AMHON y los centros regionales universitarios. De esta manera se desarrolló el sentido de pertenencia, participación y apropiación de los actores, en sus propios procesos de desarrollo cultural. Cabe destacar que por primera vez en el país se crearon capacidades técnicas en materia de gestión cultural para el desarrollo. Esto incluyó además del diplomado en gestión cultural, la formación de un equipo técnico nacional integrado por especialistas técnicos en organización comunitaria de la cultura, oficiales de negocios culturales y voluntarios culturales, quienes partieron de un proceso de fortalecimiento de sus propias capacidades para posteriormente facilitar procesos entre los diferentes actores culturales. Así se formularon las agendas culturales de los municipios, las estrategias regionales y el Plan Nacional de cultura y se acompañó procesos de empresa cultural. De esta manera se creó un capital social y un capital humano organizado preparado para el seguimiento a estos procesos en el país.

Recomendaciones:

1. Visión integral de la cultura y originalidad del programa
2. Rescatar y fortalecer la apropiación a nivel local y nacional
3. Extensión o nueva fase del programa
4. Reforzar la ejecución y hacer énfasis en el monitoreo de indicadores
5. Integrar las regiones en la planificación nacional
6. Apoyar la elaboración de la política nacional de cultura
7. Seguir apostando a la descentralización de la cultura
8. Abordar intervención a la Mosquitia y Francisco Morazán (seguimiento)
9. Procurar procesos administrativos eficientes y reforzar la intergencialidad
10. Reforzar la Oficina de Coordinación
11. Reforzar la comunicación entre regiones y áreas del programa

Es necesario armonizar la división por ocho regiones con otros mapeos posibles, de diferentes escalas, en la búsqueda de identidades regionales e intereses comunes.

### Métricas de desempeño

Porcentaje de los hogares que se encuentran bajo condiciones de pobreza, coeficiente de la brecha de pobreza, proporción de mujeres entre los empleados remunerados en el sector no agrícola, tasa de desempleo de jóvenes comprendidos entre los 15 y los 24 años por sexo y total.

Número de planes estratégicos de cultura con recursos comprometidos de los sectores culturales, sociales, empresariales locales, nacionales y municipales.

Número de municipios que han incorporado la dimensión cultural en sus instrumentos de planificación y presupuestación.

Número de habitantes que reconocen las diversas culturas de su región

Tasa de crecimiento de municipios intervenidos vs no intervenidos

Número de micro y pequeñas empresas, o asociaciones microempresariales de industrias culturales creadas y en funcionamiento, profesionalizadas (por sexo y edad de los emprendedores)

Número de espacios institucionales y públicos para la preservación, expresión, circulación y desarrollo cultural

Número de eventos programados (para mujeres, menores y niños)

Número de adscritos en red nacional de información y negocios de recursos culturales, artísticos y patrimoniales

Número de personas que valora la cultura, el patrimonio y las artes como factores de paz, democracia y desarrollo social y económico.

Número de secretarías de cultura, turismo e industria y comercio que utilizan información estadística para definir sus presupuestos.

Aumento porcentual de recursos destinados a la cultura del presupuesto nacional

**Bibliografía consultada**

Honduras: Creatividad e identidad cultural para el desarrollo local 2009  
 Gobierno de la República de Honduras, Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo, Tegucigalpa, Mayo 2008  
 Creatividad e identidad cultural para el desarrollo local - Evaluación intermedia conjunta  
 Ficha del Fondo para el logro de los ODM. Abril 2013  
 Creatividad e identidad cultural para el desarrollo local »Programa Conjunto de Cultura y Desarrollo del Fondo-ODM ejecutado en HONDURAS  
 Resumen Programa Conjunto Creatividad e identidad cultural para el desarrollo local. Documentos de proyecto.  
 REPORTE NARRATIVO FINAL. Honduras Cultura y Desarrollo

			Folio	3
			Categoría:	Internacional Buenas prácticas
<b>Nombre del programa:</b>	<u>Programa de Fomento al Desarrollo Cultural Local</u>	<b>Año de operación:</b>	2012 – 2013	
<b>Dependencia:</b>	<u>Consejo Nacional de la Cultura y las Artes</u>	<b>País / estado</b>	Chile	
		<b>Tipo de programa</b>	Gubernamental	<input checked="" type="checkbox"/>
			Privado	<input type="checkbox"/>
			Multilateral	<input type="checkbox"/>

**Descripción del programa**

El Programa Fomento al Desarrollo Cultural Local es realizado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), en colaboración con organismos públicos y privados y con el apoyo de las municipalidades donde se ejecuta. Sobre el eje de promoción de la participación ciudadana, se orienta a promover el desarrollo artístico cultural de personas y comunidades, contribuyendo a su desarrollo humano y favoreciendo una construcción conjunta de país, al rescatar el patrimonio e identidad local, generando instancias de expresión artísticas y entregando oportunidades de acceso a manifestaciones artístico culturales.

El programa busca fomentar la creación de expresiones artísticas locales, el emprendimiento y la gestión cultural de las personas que habitan barrios y localidades vulnerables a través de acceso, capacitación y generación de proyectos. Para su ejecución se firmó un convenio de colaboración con la Fundación para la Superación de la Pobreza (FSP).

El Programa Fomento al Desarrollo Cultural Local contempla además la participación de artistas de la escena nacional, emergentes y con trayectoria, que a través de la realización de talleres artísticos-pedagógicos promueven la formación de audiencias y creación artística local. Opera mediante dos modalidades de Cultura Local en Centros Culturales (CC) y Servicio País Cultura (SPC)

**Objetivos generales y específicos del programa**

Promover el desarrollo cultural y artístico de personas, comunidades e instituciones, a través del fomento de su participación en el ámbito cultural; garantizando el acceso a expresiones artísticas y culturales así como en instancias formativas o de transferencia de capacidades, para contribuir a la preservación, construcción y fortalecimiento de su patrimonio cultural local.

Fortalecer el tejido local para la creación y producción cultural de los propios territorios, valorizando con ello su propio patrimonio, la identidad y la cohesión social.

### Resumen Reglas de Operación del programa

La Fundación para la Superación de la Pobreza (FSP) entrega experiencia en intervención social en problemáticas de pobreza, a través de jóvenes profesionales, y aporta la experiencia en la vinculación con los territorios y gobiernos locales. El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes entrega financiamiento, definiciones y contenidos programáticos en cultura (componentes estratégicos del programa) y la experiencia (aprendizajes) acumulada en el modelo de intervención con orientación comunitaria y barrial. Cabe mencionar que se suscriben dos convenios más: el primero es un Convenio Tripartito entre Consejos Regionales de la Cultura y las Artes, Direcciones Regionales de FSP y los Municipios que se acogieron al programa, en el que se definen roles y compromisos de la intervención cultural; el segundo es entre FSP y los Municipios para todas las intervenciones Servicio País (Cultura, vivienda, Trabajo).

Se integran criterios para la selección de barrios y localidades:

- 1.- Cobertura Provincial: Al menos 1 comuna por provincia para la presencia institucional y ampliar acceso a bienes y servicios culturales.
- 2.- Zonas de Desarrollo Artístico Cultural: comunas colindantes con potencial artístico cultural, identificadas como polos de irradiación y Difusión.

**Tipos de apoyo que ofrece:** Financiamiento de Proyectos, Cursos, Charlas y Talleres

MONTO TOTAL/MONEDA LOCAL  
\$2.752 millones de pesos chilenos  
MONTO TOTAL / USD  
\$ 451,921.35

### Población Beneficiaria (# y unidad de análisis)

6000 personas en 2013

Población de comunas que cumplan con los siguientes criterios de densidad: comunas de menos de 50.000 habitantes; vulnerabilidad: pobreza según Casen 2009 (40%); Aislamiento: Índice de Aislamiento Territorial, Subsecretaría de Desarrollo Regional, Subdere (40%); y Grado de Dependencia del Fondo Común Municipal, Subdere (20%).

### Estrategias de intervención

Opera mediante dos modalidades de Cultura Local en Centros Culturales (CC) y Servicio País Cultura (SPC) y se realizan diferentes acciones de acuerdo a los objetivos.

1. Estrategias de experimentación y mediación para el goce de la creación artística-cultural para la ciudadanía: este tipo de intervención está presente en ambas modalidades y se corresponde al desarrollo de actividades de acceso a diversas expresiones artísticas y de la cultura, tanto como audiencias o públicos de actividades artísticas de diversa índole (talleres o clínicas de apreciación y de creación artístico-cultural, talleres patrimoniales, talleres de turismo cultural, entre otras). Todas ellas con la finalidad de ofrecer a los beneficiarios la oportunidad de experimentar el arte y la cultura en su potencial creativo, como goce estético y como vía para la identificación de la historia e identidad local.
2. Experimentación y fortalecimiento de habilidades a través de proyectos culturales colectivos gestionados participativamente por comunidades locales: esta estrategia solo se desarrolla en la modalidad SPC y consiste en la transferencia de capacidades y herramientas a las comunidades para la realización de iniciativas culturales o artísticas, que surjan de sus inquietudes y necesidades acordes a su patrimonio e identidad local y que al mismo tiempo posibiliten una coejecución de los mismos.
3. Apoyo y potenciamiento a la creación y desarrollo artístico cultural: comprende un conjunto de estímulos que favorecen el encuentro y que tienen como finalidad conectar a los artistas y cultores a redes de apoyo para

que desarrollen y potencien la práctica de sus disciplinas. Este estímulo se da en ambas modalidades.

4. Formación o capacitación a comunidades para la gestión cultural local: en este ámbito el programa genera espacios formativos semiformales, en que se busca reforzar conocimientos y habilidades específicas para la autogestión de proyectos que tienen por finalidad fomentar la creación, valorizar y difundir las expresiones culturales locales. La estrategia formativa entrega herramientas técnicas vinculadas al desarrollo de actividades artísticas, nociones básicas de derechos culturales, apreciación artística, trabajo en red, gestión cultural local, producción y difusión; además de competencias básicas para gestionar un proyecto desde su formulación hasta su evaluación; desarrolla habilidades para el trabajo comunitario y facilita el acceso a un cúmulo de información respecto de las oportunidades de desarrollo a que pueden acceder los líderes locales para promover la actividad y la dinámica cultural local. Este componente se da en ambas modalidades.

5. Formación o capacitación a funcionarios municipales para la gestión cultural local: este tipo de estrategia es de carácter lectivo y más formalizado, a través de la cual se busca incrementar competencias técnicas para la gestión cultural participativa, lo que incluye el estudio de las políticas públicas en cultura (nacionales y extranjeras) y la institucionalidad cultural, dominio de metodologías y técnicas de diagnóstico, formulación de proyectos y ejecución y producción colectiva de proyectos y evaluación. En síntesis, se busca potenciar la habilidad de gestión de proyectos con un enfoque comunitario y participativo y aportar marcos conceptuales y de políticas de desarrollo relativos al desarrollo cultural. Esta acción se contempla en la modalidad CC.

#### **Proyectos desarrollados y/o apoyados dentro del programa**

Actividades según cada estrategia de intervención:

1. Experimentación o goce mediado de la ciudadanía a actividades artístico culturales locales, regional y nacionales: Itinerancias artísticas, turismo cultural o visitas guiadas a recintos con patrimonio cultural local, encuentros de comunidades con artistas, asistencia a espectáculos artísticos culturales mediados, Talleres clínicas de apreciación y creación artístico cultural.
2. Proyecto culturales colectivos gestionados participativamente por comunidades locales: asistencia técnica para formulación y ejecución de proyectos, ejecución y realización
3. Apoyo y potenciamiento a la creación y desarrollo artístico-cultural individual y asociativo: encuentros entre artistas, clínicas y residencias artísticas.
4. Instancias de formación o capacitación a comunidades para la gestión cultural local: escuela de líderes culturales, comunidades de aprendizaje, jornadas de formación de formadores.
5. Instancias formativas de gestión cultural para funcionarios municipales: diplomados y cursos.

#### **EVALUACIONES**

¿El programa ha realizado evaluaciones? si **¿De qué tipo?** de resultados, de procesos

#### **Principales hallazgos de evaluaciones y estudios en torno al programa**

Según el programa, el éxito de las intervenciones públicas en lo local se mide por el grado en que desde lo cultural se promueve el desarrollo social, económico y territorial, es decir, por el “retorno” de las plusvalías que la cultura contribuye a generar en clave de “desarrollo cultural”. Es decir, se mediría el éxito en fomentar el desarrollo del tejido empresarial/comercial y profesional de carácter cultural en el ámbito local; en la contribución al desarrollo de valores y relaciones sociales y de ciudadanía; y por último, su contribución a lograr un desarrollo urbano local sostenible y una habitabilidad equilibrada.

Con motivo de las diferentes evaluaciones hechas en años continuos, para el 2014 se crea un nuevo ítem dentro del presupuesto del CNCA para el Programa Red Cultura que aúna los ítems que antes correspondían al Plan de Fomento al Desarrollo Cultural Local y al Apoyo a la Gestión de Entidades Culturales basándose en la idea de que ambas acciones tienen objetivos asimilables. Para el 2014 se destinan \$4.245 millones de pesos chilenos a este programa que lleva funcionando desde el año 2012, lo que supone un aumento del 2,7% de los recursos que antes se repartían en los dos programas descritos. Red Cultura ahora tiene como fin “promover la circulación de contenidos artísticos por los espacios

culturales del país, y [...] propiciar la instalación de capacidades en los gobiernos locales, para una adecuada gestión de los procesos culturales a nivel comunal”. Contempla seis componentes distintos: Plataformas de Encuentro; Cofinanciamiento de Programación Artística; Agenda Municipal de Cultura; Formación Técnica; Servicio País Cultura y Cultura Local.

Para las evaluaciones del programa se tienen en cuenta las siguientes resultados:

1. Aumenta la valoración y el reconocimiento por las artes y el patrimonio cultural en los participantes
2. Se potenciaron las oportunidades de creación y desarrollo artístico-cultural en la comunidad artística local
3. Comunidades, líderes, gestores culturales presentan mayor propensión en participar de proyectos culturales gestionados localmente
4. Funcionarios municipales ligados al desarrollo cultural incrementaron sus competencias de gestión cultural local

### Métricas de desempeño

1. Número promedio de expresiones del patrimonio cultural material e inmaterial reconocidas por parte de la comunidad participante
2. Número promedio de expresiones artísticas reconocidas espontáneamente por parte de la comunidad participante
3. Proporción de expresiones artísticas reconocidas espontáneamente por parte de la comunidad participante en las que se reconoce la existencia de cultores locales
4. Nivel de importancia asignada a la cultura como factor de desarrollo comunitario
5. Nivel de importancia asignada a la cultura como factor de desarrollo personal
6. Nivel de Acceso o participación en actividades artístico culturales
7. Propensión a asistir a actividades artísticas.
8. Nivel de Acceso o Participación en Actividades Artístico Culturales desarrolladas en la propia comuna/barrio
9. Nivel de autoestima profesional o de la labor que desarrollan artistas y cultores locales
10. Nivel de autonomía en las disciplinas desarrolladas por artistas y cultores locales
11. Nivel de formalización de los artistas y cultores locales para la prestación de servicios artístico-culturales
12. % de artistas y cultores que practican regularmente una disciplina artística
13. Percepción de reconocimiento comunitario hacia artistas y cultores locales
14. Participación de los artistas y cultores en redes formales o informales artístico culturales para promover su producción creativa
15. Frecuencia promedio anual de uso de escenarios o espacios públicos y espacios
16. Frecuencia promedio anual de uso de escenarios o espacios públicos y espacios públicos locales para exhibir sus creaciones en su localidad
17. Autopercepción de dominio en la formulación de proyectos comunitarios
18. Autopercepción de Capacidad para la producción de proyectos artísticos y culturales, de manera participativa
19. Autopercepción de capacidad de uso efectivo de mecanismos de difusión y convocatoria para proyectos culturales
20. % de gestores sociales y culturales que identifican instituciones de apoyo a la gestión cultural
21. Promedio por persona de menciones espontaneas de instancias de la Red Local que apoyan proyectos culturales por Tipo de Instancia
22. Promedio por persona de menciones espontaneas de espacios públicos para la realización de proyectos por Tipo de proyecto
23. Promedio de Actividades Culturales Realizadas en las Comunidades por tipo de actividad
24. Promedio de participación de artistas locales en actividades Culturales efectuadas
25. Promedio de las proporciones de proyectos que se declara fueron organizados participativamente por tipo de Actividad Cultural Realizada
26. Frecuencia relativa de Municipios donde se desarrolla el programa que cuentan con funcionario con dedicación principal con capacitación o formación en materia cultural

27. Autopercepción sobre nivel de conocimiento o competencias en elaboración de diagnósticos de los encargados municipales de la temática
28. Autopercepción sobre nivel de conocimiento o competencias en formulación de proyectos culturales
29. Autopercepción sobre nivel de conocimientos o competencias en metodologías participativas para formular proyectos culturales de los encargados municipales de la temática
30. Autopercepción sobre nivel de conocimientos o competencias en metodologías participativas para producción y ejecución de proyectos culturales de los encargados municipales de la temática
31. Nivel de conocimientos o competencias en evaluación de proyectos culturales de los encargados municipales de la temática
32. Nivel de conocimientos de las o los encargados municipales de cultura respecto de la oferta pública y recursos disponibles para promover proyectos culturales locales
33. Porcentaje de encuestados que señalan que en sus municipios se realizan actividades culturales de diferentes disciplinas (música, artesanía, literatura, artes visuales, audiovisual, teatro, artes circenses, danza)
34. Porcentaje de encuestados que señalan que en sus municipios se realizan actividades culturales dirigidas a diferentes grupos
35. Porcentaje de encuestados que señalan que el año 2011 que su municipio desarrolló acciones de fomento de la asociatividad entre artistas y agrupaciones culturales de la comuna
36. Porcentaje de encuestados que señala que en su Municipio se desarrollan proyectos culturales en conjunto con artistas o agrupaciones culturales locales
37. Porcentaje de encuestados señalan haber sido capacitados en el ámbito de la cultura.
38. Porcentaje de encuestados que señalan que su municipio cuenta con un catastro de artistas

#### **Bibliografía consultada**

- Conocer el programa Fomento al desarrollo cultural local / <http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/13382>
- Ficha Monitoreo 2013 del Programa Fomento al Desarrollo cultural local
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. “Estudio elaboración de Línea Base del programa de fomento al desarrollo cultural local”. Web [www.observatoriocultural.gob.cl](http://www.observatoriocultural.gob.cl). Sección Observatorio Cultural. Publicado: Junio, 2013.
- Informe Situación Presupuestaria en Cultura 2014, CNCA. Observatorio de Políticas culturales
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. “Estudio de Gestión cultural municipal”. Web [www.observatoriocultural.gob.cl](http://www.observatoriocultural.gob.cl). Sección Observatorio Cultural. Publicado: Junio, 2013

		Folio	4
		Categoría:	Internacional - no comparable
<b>Nombre del programa:</b>	Estrategia de promotores regionales	<b>Año de operación:</b>	2010-actual
<b>Dependencia:</b>	Ministerio de cultura	<b>País / estado</b>	Colombia
	Dirección de Fomento regional	<b>Tipo de programa</b>	Gubernamental <input checked="" type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/>

**Descripción del programa**

La dirección de Fomento Regional ofrece asesoría en cada uno de los municipios a través de acompañamiento en terreno de los promotores regionales quienes realizan visitas y desarrollan trabajo de campo mediante reuniones con la institucionalidad y con la comunidad en general. Estos encuentros están orientados a brindar capacitación, información y hacer seguimiento a los procesos culturales locales. La estrategia, además, permite el levantamiento de información primaria sobre el estado de los procesos culturales y proyectos desarrollados en los territorios.

**Objetivos generales y específicos del programa**

Realizar acciones de capacitación y asistencia técnica a los agentes locales, encargados de cultura y ciudadanía en general, en aspectos concernientes a la planificación, financiación, participación cultural y desarrollo institucional.

- Actualizar y/o levantar el diagnóstico situacional cultural de los municipios priorizados.
- Socializar el conjunto de políticas, planes, programas, proyectos y convocatorias del Ministerio de Cultura.

**Resumen Reglas de Operación del programa**

Más que reglas de operación, al ser definidos los Municipios mediante una matriz de priorización, el programa opera mediante el siguiente Protocolo:

Los Promotores Regionales cuentan con una guía metodológica que orienta su acción en los municipios, la cual integra tres estrategias de acompañamiento y asesoría técnica, difusión y recopilación de información.

- Instalación y fortalecimiento de capacidades locales (50 % del tiempo en terreno)

Asesoría técnica a los responsables de cultura y a la ciudadanía en temas como:

1. Planificación, financiación, participación cultural, desarrollo institucional.
2. Creación, reactivación y funcionamiento de instancias, espacios y procesos del sector cultural local.
3. Asesoría para el acceso y aprovechamiento de las fuentes de financiación cultural.
4. Apoyo al seguimiento de proyectos, procesos y actividades del Ministerio de Cultura en los territorios en coordinación con las áreas técnicas.

- Recopilación, generación y procesamiento de información (25 % del tiempo en terreno)

Se recopila y produce información que permite obtener un diagnóstico situacional de los municipios, además de facilitar el seguimiento y monitoreo a los procesos culturales locales (procesos de formación artística, bibliotecas, estampillas proCultura, entre otros).

- Difusión de información (25 % del tiempo en terreno)

Se presenta en los municipios la oferta institucional del Ministerio de Cultura, la normativa cultural, las políticas culturales vigentes así como las fuentes de financiación cultural, entre otros.

**Tipos de apoyo que ofrece:** Intervención y capacitación en gestión cultural **MONTO TOTAL/ MONEDA LOCAL (un año aproximadamente)**

21 mil millones de pesos

**MONTO TOTAL / USD**

\$8,938,327.00

**Población Beneficiaria (# y unidad de análisis)**

525 municipios

**Estrategias de intervención**

425 municipios asesorados a través del acompañamiento integral – (38.5% de municipios del país).

100 municipios acompañados bajo el esquema de seguimiento virtual y telefónico – (9% de municipios del país)

Este programa de asesoría se implementa bajo dos esquemas: uno de tipo integral, en donde los Promotores Regionales visitan 425 municipios en terreno y un segundo modelo, en el cual 100 municipios tienen acompañamiento virtual por parte de los Enlaces Regionales. El equipo de trabajo de la Estrategia está conformado por 17 Promotores Regionales y 6 Enlaces Regionales, quienes bajo las directrices de la Dirección de Fomento Regional, son los interlocutores del Ministerio ante las comunidades y la institucionalidad cultural local.

Las visitas a los municipios priorizados permiten realizar acciones de capacitación, cualificación y asesoría técnica a agentes locales, responsables de cultura en materia institucional y a la ciudadanía en general, en aspectos relacionados con la planificación, financiación, participación y desarrollo institucional de la cultura. La Estrategia también contribuye con el levantamiento de información primaria que da cuenta de la situación de las instancias, espacios y procesos culturales en los territorios.

**Proyectos desarrollados y/o apoyados dentro del programa**

Como parte del informe de resultados de la Estrategia de Promotores Regionales, la Dirección de Fomento Regional realizó la orientación y asesoría para la construcción participativa (reflejando las necesidades y demandas de las comunidades) del componente cultural para los Planes de Desarrollo Municipales 2012-2015, en los cuales el 100% de estos cuentan con un eje cultural. Además generó espacios y formación a 8.115 actores sociales y culturales en estos municipios y corregimientos con temas relacionados en la gestión cultural, financiación, planeación, articulación institucional y participación ciudadana.

Asimismo, la Estrategia permitió alertar sobre situaciones que requieren atención directa e inmediata por parte del Ministerio de Cultura y sus dependencias.

Entre los avances obtenidos para este año, se pueden gestionar cambios institucionales como la elaboración en las entidades locales, del perfil de funciones para la creación de la coordinación de cultura, la creación administrativa de entidades coordinadoras de cultura a nivel local, la planificación de procesos de desarrollo cultural, la generación de mecanismos de evaluación, control y seguimiento y la evaluación de las condiciones de trabajo y articulación con cada entidad responsable del sector cultura a nivel local, con sus particularidades.

Además, la aprobación de actos administrativos para la creación de casas de la cultura, coordinaciones de cultura, escuelas de formación artística y bibliotecas, igualmente la creación, mejoramiento y seguimiento de Estampillas Pro Cultura, elaboración de mesas de trabajo para la preparación de los planes de acción de cultura y la orientación en la gestión de proyectos para convocatorias del Ministerio de Cultura; hechos que facilitaron el desarrollo cultural en estos municipios en los cuales se hizo un levantamiento de información para diagnosticar los procesos de desarrollo cultural realizados en cada región.

## EVALUACIONES

El programa ha realizado evaluaciones? si De qué tipo? de resultados

### Principales hallazgos de evaluaciones y estudios en torno al programa

Acciones estratégicas recomendadas al Ministerio de Cultura:

- Modificación de la ley 397 de 1997 en el título 4 -gestión cultural-. Este título tiene limitaciones que impiden que el SNCu sea la gran plataforma de participación en cultura que requiere el país. Lo anterior incluye además la revisión de otras normas, por ejemplo, la ley de patrimonio y de la ley de archivos, a fin de armonizar las disposiciones allí contenidas y articular efectivamente la multiplicidad de sistemas existentes.
  - Necesidad de actualizar el Plan Nacional de Cultura 2001-2010. Es un documento amplio que es importante revisarlo, complementarlo, actualizarlo, etc. para que se adelante a los retos actuales de la cultura en el país
  - Fondos Mixtos. Es interesante el modelo público privado, pero han tenido muchos problemas y muchos han sido liquidados. Hay que evaluar y revisar que pasa allí. Hubo una propuesta que circuló en la mesa y fue la de crear fondos regionales Es importante que la estrategia de fondos mixtos sea revisada en su totalidad.
  - Creación de sistemas municipales, distritales, departamentales, y regionales en red, articulados, y con pertinencia territorial.
  - Las miradas desde lo regional no están en el sistema. Hay que estructurar un punto de encuentro que le dé mayor peso a lo regional en el país. Para pensar problemas comunes y una cercanía con el territorio que implica mayor interactividad y diálogo. En términos de una cooperación de doble vía.
  - La institucionalidad pública distrital y municipal debe ser el eje articulador del Sistema. Sobre las Casas de la Cultura se debe revisar su naturaleza y permitir su participación como espacios para el diseño de la política cultural.
  - Creación de una agenda regional permanente. Diseñar agendas intersectoriales, por ejemplo, con Colciencias, cuya articulación inició con el tema de regalías.
  - Creación del subsistema de evaluación y seguimiento y del subsistema de gestión del conocimiento. Hoy cada área del ministerio tiene procesos de formación propios y por ello es necesaria una integralidad en esas dinámicas.
  - Se evidencia la importancia del tema de los observatorios y laboratorios culturales, y de trabajar en el diseño del sistema de información cultural.
- Fortalecer el financiamiento. Lo más importante es conocer cuáles son las fuentes existentes y como se accede a ellas. Pero que el portal web del Ministerio no solo sea informativo sino también una herramienta de gestión cultural.
- Comunicación pública. El sistema lo conocemos solo los que están en el sector cultural. Tenemos que hacer que el sistema se expanda y atraer a todas las personas. Crear espacios de discusión, debate, de democracia desde los medios, desde la comunicación digital, radial, impresa, etc.
  - Cooperación cultural. Son fundamentales las alianzas con otros sectores, con territorios, con educativo, con las TIC, con el tema ambiental, con la competitividad, con la productividad, con la ciencia y la tecnología, el turismo, la salud, empleo, etc.
  - El ministerio más cerca de los ciudadanos. En todos los municipios se valoró positivamente la estrategia de promotores regionales por ser una voz permanente del Ministerio en las regiones. Se recomienda que se fortalezca esta estrategia para lograr llegar a la totalidad de los municipios del país.

### **Métricas de desempeño**

Las variables elementales son:

Eficacia, Efectividad, Eficiencia, Participación, Aceptación, Instalación, Institucionalidad

A estas se añaden variables complejas como:

Innovación, transferibilidad, ejemplaridad, cohesión, ciudadanía, modernización, sostenibilidad, autoestima

Indicadores para la medición del desarrollo cultural en los territorios:

· Indicadores de eficiencia - Gestión:

o Número de actividades realizadas por el número de personas beneficiadas.

o Número de eventos financiados.

o Número de estímulos entregados

o Número de asistentes, beneficiados y participantes en convocatorias, eventos, procesos de formación artística, etc.

o Número de ciudadanos en procesos de participación ciudadana.

o Número de gestores involucrados.

o Usuarios de bibliotecas y museos.

o Número de usuarios de redes sociales en cultura

o Escuelas de formación existentes

o Cantidad de horas de formación artística impartidas en las escuelas

Número de campañas de cultura ciudadana y capital social implementadas

o Número de investigaciones sobre patrimonio

o Número de proyectos aprobados en el programa nacional de concertación.

· Indicadores de Efectividad:

o Indicadores que tienen que ver con infraestructura cultural.

o Metas del plan de desarrollo y de los planes de acción de las entidades. En este aspecto es necesario complementar con los datos del tablero de control de la Dirección de Fomento Regional.

o Número de organizaciones fortalecidas.

o Número de bienes de interés cultural declarados y protegidos.

o Ranking de emisoras culturales.

o Número de empresas culturales identificadas y apoyadas.

· Indicadores de Impacto:

o Índice de lectura.

o Incremento del acceso de la población a la educación superior.

o Aumento en el porcentaje de pueblos indígenas autónomos.

### **Bibliografía**

#### **Consultada**

PRIMERA REUNIÓN NACIONAL DE RESPONSABLES DE CULTURA DE DEPARTAMENTOS, DISTRITOS Y CIUDADES CAPITALES, 18, 19 y 20 de abril /Mar/2013

GEOREFERENCIACIÓN DE VARIABLES MUNICIPIOS EPR 2014

DIRECCIÓN DE FOMENTO REGIONAL

Estrategia de Promotores Regionales PRIORIZACIÓN DE MUNICIPIOS PARA COBERTURA EN 2014

Protocolo

Compendio de políticas culturales Ministerio de Cultura. Primera edición enero de 2010

<b>Nombre del programa:</b>	Programa de desarrollo Cultural	<b>Año de operación:</b>	no comparable 1994 - actual
<b>Dependencia:</b>	Centro Cultural BID	<b>País / estado</b>	Latinoamérica
		<b>Tipo de programa</b>	Gubernamental <input type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/> Multilateral <input checked="" type="checkbox"/>

**Descripción del programa**

El Programa de Desarrollo Cultural del BID, creado en 1994, alienta proyectos innovadores que promueven la preservación y recuperación de tradiciones y la conservación del patrimonio cultural para contribuir al desarrollo de la comunidad a través de actividades económicas y sociales de manera sostenible. Los proyectos son evaluados por su viabilidad, alcance educativo, uso efectivo de recursos, la capacidad de movilizar recursos financieros adicionales y el impacto a largo plazo en la comunidad. El Programa de Desarrollo Cultural está destinado a apoyar pequeños proyectos culturales con impacto social en los países de América Latina y el Caribe, miembros del Banco Interamericano de Desarrollo. El programa se entiende como una prolongación de las actividades del Centro Cultural-BID, oficina que contribuye a expandir el liderazgo del Banco en el proceso de desarrollo integral de los países, conforme a la iniciativa Oportunidades para la Mayoría. Las Representaciones del BID en cada país difunden el programa en el medio cultural local; identifican iniciativas dignas de ser consideradas para recibir el auspicio del programa; y como dependencias ejecutoras, supervisan los proyectos y canalizan los recursos, con la aprobación del Centro Cultural-BID.

**Objetivos generales y específicos del programa**

Los objetivos del programa son: reconocer y estimular las actividades de centros de desarrollo cultural que comuniquen y difundan experiencias institucionales o comunales dignas de ser aprovechadas local o regionalmente; favorecer la preservación y restauración del patrimonio histórico cultural; ayudar a la formación de gestores culturales, la recuperación de tradiciones y el desarrollo de manifestaciones artísticas tales como la artesanía, las artes visuales y plásticas, música, danza, teatro, literatura, o cualquier otra área de expresión cultural, que beneficie el desarrollo individual y comunal, y su sostenibilidad.

**Resumen Reglas de Operación del programa**

Todo proyecto a ser considerado dentro de este programa debe ser presentado a través de las Representaciones del BID en los respectivos países a llevarse a cabo la actividad. Las Representaciones del BID admiten propuestas durante el plazo que se inicia a partir del 1º de octubre y que vence el 31 de enero del año en que se otorgará el beneficio. Las Representaciones del BID efectúan una evaluación inicial de los proyectos y preseleccionan aquellos que se ajusten a los parámetros establecidos por el programa. Aquellos proyectos preseleccionados serán revisados por el Comité de Selección del Centro Cultural del BID en la ciudad de Washington. Se pueden presentar iniciativas cuyas necesidades de financiamiento requieran entre US\$3,000 hasta un máximo de US\$10,000 dólares americanos. No son elegibles actividades o producción de materiales que se crean con propósitos efímeros o repetitivos, como en el caso de la adjudicación de premios y distinciones anuales o la producción exclusiva de libros, discos compactos, vídeos y películas. El programa

apoya actividades culturales y no el mantenimiento de la institución postulante, por lo tanto, no cubre sueldos, gastos administrativos y/o de alimentación, y/o similares. Solo entidades sin fines de lucro con personería jurídica y con cinco años mínimo de experiencia en el área cultural y artística, pueden presentar un proyecto. Especificar el nombre legal de la institución, la dirección postal, teléfono, facsímile, correo electrónico y página en el Internet. El patrocinio del Programa de Desarrollo Cultural es parcial, y las instituciones deben estar en condiciones de implementar el proyecto obteniendo los recursos restantes a través de otros socios. El auspicio del Programa solo cubre un máximo de seis meses del proyecto, que de preferencia puede regir entre los meses de julio y diciembre del año de la convocatoria. Incluir etapas posteriores de acciones concretas a corto, mediano y largo plazo y establecimiento alianzas estratégicas para la sostenibilidad de la iniciativa (que se replique experiencia) a través del tiempo. Incluir la planeación a corto, mediano y largo plazo. Incluir participación de la misma comunidad y líderes. Indicar alianzas adicionales para reforzar la iniciativa e indicar qué compromisos prácticos y concretos se pretende obtener en el ámbito cultural y artístico u con otras entidades, personas, líderes comunales, etc., se pretenden incluir a fin de replicar esta iniciativa o continuar con la iniciativa en el futuro. Describir y dar mayor información sobre cómo se establecerán colaboraciones adicionales con otras entidades locales, sobre todo académicas (universidades), de turismo, comercios, etc. Indicar las instituciones o personas que colaboran con el Proyecto. Incluir 2 cartas de compromiso establecidas con instituciones para la implementación del proyecto.

**Tipos de apoyo que ofrece: Fondos para la coinversión en proyectos**

**MONTO  
TOTAL  
(USD):  
\$190,000,0  
00.00**

**Población Beneficiaria (# y unidad de análisis)**

**Estrategias de intervención**

El Programa de Desarrollo Cultural promueve alianzas con instituciones a los fines de apoyar la diversidad y la creatividad en la Región. En general, las instituciones asociadas cuentan con una larga experiencia en lo que respecta a contribuciones en las áreas del arte y la cultura, la capacitación artística, la oferta de servicios sociales y comunitarios, la promoción de un entorno artístico para el desarrollo humano sostenible y la combinación de estrategias de desarrollo que alientan mecanismos de autogestión para garantizar su estabilidad. El PDC, a su vez, recomienda el uso eficiente de los fondos y ofrece asesoría estratégica para lograr una mejor implementación de los proyectos.

**Proyectos desarrollados y/o apoyados dentro del programa**

Un ejemplo de uno de los proyectos apoyados en México, el proyecto de Joven es Yucatán un proyecto productivo alrededor de la artesanía realizada por mujeres en las comunidades rurales de la Península de Yucatán. El objetivo del proyecto era conservar la tradición maya, sus símbolos y tradiciones en las comunidades rurales e indígenas que viven cerca de las comunidades arqueológicas. El interés es recuperar la tradición de tallar sobre diferentes materiales como la calabaza como forma de subsistir de las mujeres de las comunidades mayas. El impacto que este proyecto buscaba era proteger el medio ambiente mediante la plantación en antiguas técnicas de calabazas y generar corredores turísticos

**EVALUACIONES**

**¿El programa ha realizado evaluaciones?**

si

**¿De qué tipo?**

De resultados

### Principales hallazgos de la evaluación

Para el 2009 A través del Programa de Desarrollo Cultural (PDC), en sintonía con la prioridad de las Oportunidades para la Mayoría, el Centro Cultural se asoció a 31 instituciones en 23 países, ofreciendo asistencia financiera para implementar proyectos culturales con impacto económico y social. Las Representaciones del BID en los países miembros preseleccionaron 190 solicitudes de proyectos sobre un total de 869. En el 2012 el Programa de Desarrollo Cultural apoyó 50 proyectos en 26 países, con 1004 solicitudes recibidas, 513 proyectos fueron preseleccionados por las oficinas de país. Esto es un considerable aumento en el número de proyectos recibidos y apoyados.

En las evaluaciones, lo que se refiere es que una de las fortalezas de este programa es el sentido comunitario y el compromiso de las instituciones beneficiarias. Como condición, cada institución receptora debe financiar una porción del costo del proyecto con recursos locales, asentándose un precedente de cooperación comunitaria. Además, el BID afirma que el fondo responde a la ausencia de incentivos fiscales para el financiamiento de la cultura que además pone sobre la agenda de los gobiernos proyectos exitosos aprobados por expertos internacionales. Además, otro de los factores de éxito del programa es que la región es rica en cultura, tradiciones y valores, lo cual lo hace un terreno fértil para la ejecución de proyectos. De igual manera, una constante que han reconocido a lo largo de los años es que la mayoría de los proyectos son ejecutados por gente joven que tiene el firme compromiso de proteger el medio ambiente, reinventar las tradiciones por medio de técnicas modernizantes que garanticen su transmisión a generaciones futuras y la motivación de convertirse en instituciones que trabajen a largo plazo con el IDB. Para esto han comenzado a generar una plataforma de intercambio de experiencias de todas las instituciones y proyectos que han sido apoyados durante la vida del programa

### Métricas de desempeño

Número de proyectos presentados  
Número de proyectos aprobados  
Número de alianzas realizadas

### Bibliografía consultada

Centro Cultural del BID, Informe Anual de 2009  
Centro cultural, informe anual 2012  
Bases de la convocatoria 2014  
How does culture drive and enable social cohesion and inclusion? » Papers presented at the Hangzhou International Congress on Culture and Sustainable Development Hangzhou, People's Republic of China 15-17 May 2013  
Socio-Cultural Analysis in IDB Projects: A Discussion Paper William L. Partridge María Clara Mejía

<b>Nombre del programa:</b>	Programa de desarrollo cultural municipal	<b>Año de operación:</b>	2003 - actual
<b>Dependencia:</b>	CONACULTA	<b>País / estado</b>	México

**Tipo de programa**

Gubernamental	<input checked="" type="checkbox"/>
Privado	<input type="checkbox"/>
Multilateral	<input type="checkbox"/>

**Descripción del programa**

El Fondo Especial para la Cultura y las Artes de CONACULTA se constituye a partir del año 2003 y se convierte en el mecanismo financiero y administrativo del Programa de Desarrollo Cultural Municipal. El programa otorga estímulos económicos a proyectos orientados a fortalecer procesos culturales en torno a uno de los siguientes campos y temas de la cultura municipal:

- I. Difusión y animación cultural
- II. Formación artística: iniciación y actualización
- III. Fomento al libro y la lectura
- IV. Capacitación a promotores e investigadores culturales
- V. Preservación, investigación y difusión del patrimonio cultural
- VI. Desarrollo, promoción y difusión de las culturas populares e indígenas
- VII. Fortalecimiento de la infraestructura cultural
- VIII. Desarrollo cultural Infantil
- IX. Desarrollo cultural de los jóvenes
- X. Atención a públicos específicos
- XI. Empresas culturales

El Programa de Desarrollo Cultural Municipal (en adelante PDCM) es la oferta del gobierno federal junto con el Estado y el Municipio, a la demanda por espacios de decisión ciudadana en el ámbito cultural. Es un programa que ofrece una aportación económica para financiar proyectos que incidan, trasciendan, consoliden y coadyuven culturalmente en sus comunidades. El PDCM funciona a través de un Consejo Ciudadano para el Desarrollo Cultural Municipal (Consejos Ciudadanos) elegido democráticamente, que se encarga, sin recibir ningún pago por ello, de convocar a la ciudadanía para presentar proyectos, asesorar en la elaboración de los mismos y eventualmente aprobar aquellos que considere de mayor importancia.

Es importante aclarar que el PDCM, es un coadyuvante en la misión de las acciones culturales del gobierno municipal, y no la solución que lo dispense de su responsabilidad en la procuración de una mejora cultural para su sociedad.

**Objetivos generales y específicos del programa**

Contribuir a la articulación de los esfuerzos de los tres órdenes de gobierno y de la sociedad a favor del desarrollo cultural; y ofrecer cauces a la participación organizada de los ciudadanos en la promoción y la difusión de la cultura.

**Objetivos específicos**

- Favorecer la participación de la sociedad civil en la planeación y el destino de los recursos orientados al desarrollo municipal a fin de preservar, promover y difundir la cultura, tanto en sus expresiones locales

como regionales, nacionales y universales.

- Contribuir al desarrollo cultural del municipio por medio de programas y acciones que fortalezcan las identidades comunitarias, y aumenten y profundicen la distribución de bienes y servicios culturales dirigidos a la población.
- Generar mecanismos que articulen las políticas culturales de la federación, del estado y del municipio a fin de ampliar la descentralización de bienes y servicios culturales.
- Colaborar con la gestión pública de los ayuntamientos para la formulación y ejecución de políticas públicas, que pongan el acento en la importancia de la cultura para los procesos de desarrollo municipal.

### Resumen Reglas de Operación del programa

El estado, por conducto de su ICGE, suscribirá su adhesión al Programa de Desarrollo Cultural Municipal a través del documento jurídico del Fondo Especial para la Cultura y las Artes y de la realización de su aportación al fideicomiso. Paralelamente, formalizará por escrito la incorporación de los Ayuntamientos interesados en el Programa. El municipio que desee participar responderá por escrito a la ICGE, por conducto de su Presidente Municipal, sobre su voluntad de adherirse al programa, así como el monto de recursos que propone para su aportación respectiva. La ICGE comunicará al Ayuntamiento el monto de la aportación que le sea aprobado y propondrá un modelo de Convenio de Colaboración para signar el compromiso. De mutuo acuerdo convendrán estado y municipio la fecha y forma (protocolo) para la suscripción del Convenio, en el entendido de que el Ayuntamiento se compromete a liberar su aportación, para su ingreso al fideicomiso, inmediatamente a la firma del documento. Cabe recordar que en esta etapa del proceso, tanto la aportación federal como la estatal para el programa habrán sido ingresadas al fideicomiso. El Programa de Desarrollo Cultural Municipal no reconoce como un “gasto operativo” o de administración ni autoriza a los Consejos Ciudadanos la compra de equipos de oficina ni la renta de espacios para ejercer sus labores (que son de carácter honorífico). Asimismo, prevé que la mayor parte posible de los recursos del fondo se destinen al desarrollo de proyectos de beneficio cultural comunitario.

**Tipos de apoyo que ofrece: Fondos mixtos**

**MONTO TOTAL (USD)**

Datos no disponibles

**Población Beneficiaria (# y unidad de análisis)**

Datos no disponibles

**Estrategias de intervención**

Constitución y funcionamiento de Fondos para el Desarrollo Cultural Municipal con financiamiento municipal, estatal y federal sobre la base de aportaciones tripartitas.

- Elaboración y ejecución de programas y proyectos de cultura, a fin de favorecer la transferencia de recursos y de decisiones al ámbito municipal.
- Creación de Consejos Ciudadanos que impulsen programas y proyectos culturales en los municipios.
- Administración, planeación y evaluación del Programa en cada entidad por las Comisiones Estatales de Consejos Ciudadanos.

Una vez signado de manera bilateral el Fondo Especial para la Cultura y las Artes, el estado a través de la ICGE, promoverá la participación de los municipios en el Programa. Los municipios que decidan adherirse, lo harán mediante la firma de un Convenio de Colaboración con el estado.

Es importante señalar que la naturaleza de estos fondos es la de constituirse a partir de recursos mixtos, es decir, sobre la base de aportaciones conjuntas de origen diverso. En el caso del Programa de Desarrollo Cultural Municipal, éste se constituye como tal únicamente cuando cuenta con los recursos de las tres fuentes: federal, estatal y municipales. Por lo tanto, el Programa no podrá iniciar su operación sin cubrir previamente este requisito.

Los fondos especiales o mixtos que forman parte del sistema del FONCA necesariamente serán administrados por un órgano colegiado que podrá denominarse comisión o consejo y que estará

integrado por personas de la sociedad civil, de la iniciativa privada y representantes de los órdenes de gobierno participantes, según el programa del que se trate. En el Programa de Desarrollo Cultural Municipal intervienen dos instancias coordinadas que se encargarán de su adecuada instrumentación: el Consejo Ciudadano para el Desarrollo Cultural Municipal (ámbito municipal con amplia participación ciudadana) y la Comisión Estatal de Consejos Ciudadanos para el Desarrollo Cultural Municipal (ámbito integrador estatal, con participación del ámbito federal).

#### Proyectos desarrollados y/o apoyados dentro del programa

n/a

#### EVALUACIONES

El programa ha realizado evaluaciones?

no

De qué tipo?

#### Principales hallazgos de evaluaciones y estudios en torno al programa

Aunque no ha sido posible encontrar ningún tipo de evaluación realizada ni federal ni estatalmente para este programa, en algunos informes de gestión se han mencionados los siguientes puntos como áreas de oportunidad

- Aumentar el presupuesto federal para aprovechar el gran interés y disposición de gobiernos estatales y municipales para elevar el monto de sus participaciones en la formación de los fondos creados en cada estado para financiar los proyectos culturales ciudadanos. La búsqueda de fuentes de financiamiento provenientes de la iniciativa privada sería altamente deseable.
- El uso de nuevas tecnologías resultaría fundamental para consulta y asesoría en línea entre los actores involucrados en el programa. Permitiría ahorrar recursos y tiempo para la toma de decisiones y en los procedimientos administrativos del programa.
- Diseñar estrategias para la comercialización de los productos resultantes de los proyectos apoyados y recuperar recursos para reinvertirlos al programa.
- Insistir en que el Programa es una estrategia horizontal en donde los tres niveles de gobierno y sociedad civil tienen el mismo peso. Si bien los municipios se rigen por normas emitidas por los poderes legislativos y su actuación está determinada por la forma en que actúan los gobiernos de los estados y el gobierno federal, los Ayuntamientos no son un gobierno “auxiliar”. Visiones de este tipo difícilmente ayudan a favorecer el papel de los municipios como responsables de la calidad de la convivencia en los pueblos y ciudades del país.

#### Métricas de desempeño

n/a

#### Bibliografía consultada

PROGRAMA DE DESARROLLO CULTURAL DEL SOTAVENTO  
Convocatoria Programa de Desarrollo Cultural Municipal en Nuevo León  
PROGRAMA DE DESARROLLO CULTURAL MUNICIPAL del Instituto Sudcaliforniano de Cultura  
PROGRAMA DE DESARROLLO CULTURAL MUNICIPAL LINEAMIENTOS GENERALES, CONACULTA  
Entregan recursos del Programa de Desarrollo Cultural Municipal en Yucatán  
PROGRAMA DE DESARROLLO CULTURAL MUNICIPAL, información general  
CONVOCATORIA PROGRAMA DE DESARROLLO CULTURAL MUNICIPAL en Huamantla

Folio 7

Categoría: Nacional -  
asimilable -  
buenas prácticas

<b>Nombre del programa:</b>	<u>PACMYC</u>	<b>Año de operación:</b>	<u>Desde 1989</u>
<b>Dependencia:</b>	<u>Conaculta</u>	<b>País / estado</b>	México
		<b>Tipo de programa</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Gubernamental <input type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/> Multilateral

### Descripción del programa

El Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias depende del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes a través de su Dirección General de Culturas Populares e Indígenas y tiene como fin impulsar con el concurso de los organismos culturales: Secretarías, Institutos, Consejos o Direcciones de Cultura de los estados y otras instancias de cultura local para fortalecer las culturas populares, las identidades locales y regionales y el enriquecimiento de la cultura nacional. Es un Programa con cobertura Nacional y opera bajo un esquema de descentralización de sus procesos a las entidades federativas, por conducto de las Comisiones de Planeación y Apoyo a la Creación Popular (CACREP), con estructura, atribuciones y toma de decisiones, cercanas a los creadores y la comunidad.

### Objetivos generales y específicos del programa

**Objetivo general**  
Contribuir a la articulación de los esfuerzos de los tres órdenes de gobierno y de la sociedad a favor del desarrollo cultural; y ofrecer cauces a la participación organizada de los ciudadanos en la promoción y la difusión de la cultura.

**Objetivos específicos**

- Favorecer la participación de la sociedad civil en la planeación y el destino de los recursos orientados al desarrollo municipal a fin de preservar, promover y difundir la cultura, tanto en sus expresiones locales como regionales, nacionales y universales.
- Contribuir al desarrollo cultural del municipio por medio de programas y acciones que fortalezcan las identidades comunitarias, y aumenten y profundicen la distribución de bienes y servicios culturales dirigidos a la población.
- Generar mecanismos que articulen las políticas culturales de la federación, del estado y del municipio a fin de ampliar la descentralización de bienes y servicios culturales.
- Colaborar con la gestión pública de los ayuntamientos para la formulación y ejecución de políticas públicas, que pongan el acento en la importancia de la cultura para los procesos de desarrollo municipal.

## Resumen Reglas de Operación del programa

El proceso operativo inicia con la publicación de la convocatoria a nivel nacional. La promoción, difusión y recepción de propuestas se realizará en un tiempo mínimo de tres meses. Posteriormente, la CACREP elabora un diagnóstico sociocultural de la demanda recibida y se registra en una base de datos, misma que se envía a la DGCPPI del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes para ser concentrada en una base de datos nacional para conocer el impacto sociocultural del Programa.

**Tipos de apoyo que ofrece:** financiamiento de proyectos

**MONTO TOTAL / MONEDA LOCAL**

26,984,800 pesos para un año 2009

**MONTO TOTAL USD**

\$18,43,349.96

## Población Beneficiaria (# y unidad de análisis)

Grupos, organizaciones, asociaciones civiles, sociedades cooperativas e individuos interesados en la difusión, promoción, rescate, preservación y desarrollo de las culturas popular e indígena de su comunidad, barrio, colonia, ranchería, municipio o región que presenten propuestas de trabajo cultural con el fin de recibir apoyo económico para su realización

## Estrategias de intervención

La instancia encargada de organizar y operar el PACMYC, en cada estado, es la CACREP, con fundamento en el Acuerdo Específico de Ejecución que establece las bases para el funcionamiento del Fondo Especial para la Cultura y las Artes, celebrado entre el CONACULTA y los gobiernos de los estados. La CACREP estará conformada por 11 miembros con voz y voto, y un administrador de apoyo, con voz pero sin voto que será designado por el Titular de la instancia de cultura estatal. La CACREP nombrará al jurado que dictaminará todas las propuestas recibidas y le facultará para que tome las decisiones sobre las propuestas a financiar con sujeción a los criterios y bases del PACMYC. El PACMYC opera a través de una convocatoria anual abierta a grupos portadores de cultura popular y el apoyo financiero que otorga a los proyectos autorizados podrá ser de hasta 50 mil pesos. Entre los campos y temas de la cultura popular e indígena, que apoya el PACMYC están los siguientes: Lenguas y literatura indígenas, arte popular, artesanías, música popular y regional, fiestas tradicionales, danzas tradicionales, vestimenta tradicional, museos comunitarios, cultura popular y biodiversidad, medicina tradicional, técnicas de cultivos tradicionales, gastronomía regional, teatro popular, juegos y juguetes tradicionales, memoria histórica, publicaciones sobre temas de cultura popular e indígena y micro empresas culturales.

## Proyectos desarrollados y/o apoyados dentro del programa

Las propuestas presentadas por los beneficiarios deberán orientarse a fortalecer los procesos culturales y/o procesos culturales productivos. Entre los campos y temas de la cultura popular e indígena, que apoya el PACMYC están los siguientes: Lenguas y literatura indígenas, arte popular, artesanías, música popular y regional, fiestas tradicionales, danzas tradicionales, vestimenta tradicional, museos comunitarios, cultura popular y biodiversidad, medicina tradicional, técnicas de cultivos tradicionales, gastronomía regional, teatro popular, juegos y juguetes tradicionales, memoria histórica, publicaciones sobre temas de cultura popular e indígena y micro empresas culturales. En términos de la generación de productos de las manifestaciones culturales, el PACMYC cuenta con un acervo de material producido con el apoyo que otorga dicho Programa y que consta de libros, videos, discos compactos, productos artesanales, entre otros. Existen también varias investigaciones académicas que incluyen estudios de campo sobre el impacto del programa. Todo lo anterior es parte de la evidencia material del impacto del programa.

## EVALUACIONES

<b>El programa ha realizado evaluaciones?</b>	si	<b>De qué tipo?</b>	Evaluación de gestión e impacto, de consistencia y resultados, específica de desempeño
---	----	---------------------	--

### Principales hallazgos de evaluaciones y estudios en torno al programa

Respecto al Campo Cultural el 66.3% de los proyectos apoyados corresponde al Arte Popular, seguido de los proyectos: Organización Social, Comunicación y Memoria Histórica con el 8%, 7% y 7%, respectivamente. En el estudio de campo se corroboró que la mayor parte de los proyectos de la muestra correspondió a los proyectos de Arte Popular (50%), a Memoria Histórica 12% y al de Comunicación 7%. Con relación a los indicadores de impacto por grupo social, reflejan que el programa continuó promoviendo la participación de los grupos populares e indígenas en sus diversas manifestaciones artístico-culturales. En el periodo de evaluación, el 56% de los proyectos financiados correspondió al Grupo Social Indígena, en tanto que el 44% se aplicó al Grupo Mestizo y menos del 1% al Grupo Negro. Los indicadores de impacto por ámbito geográfico muestran que las acciones del programa están orientadas a financiar preponderantemente proyectos localizados en el ámbito rural, municipal y regional. Lo anterior está en congruencia con los objetivos de este programa, en virtud de que durante el periodo de evaluación se verificó que el 75% de los proyectos apoyados se ubicaron en el área rural. En opinión de los entrevistados el impacto del PACMYC en la población de las comunidades atendidas, se observa en el aumento del interés de la población joven e infantil por la música y danzas típicas de su etnia, ejecutándola e identificándose con sus raíces, valores y tradiciones. Este conocimiento de costumbres y tradiciones hace que la población de dichas comunidades indígenas revaloren la riqueza de su cultura. El PACMYC ha estado apoyando proyectos productivos para el cultivo de plantas medicinales, así como la capacitación de pobladores en el uso de la herbolaria, procurando que continúen aplicando técnicas tradicionales en la preparación de este tipo de medicamentos y motivando a que los conocimientos y las habilidades se transmitan a otras generaciones. La preparación y/o comercialización de estos medicamentos ha beneficiado a la población de estas localidades por su efectividad en la cura de algunas enfermedades y por ser accesibles a la economía de esas comunidades. El PACMYC ha estimulado la creatividad artística en la población joven de los diferentes grupos indígenas en las siguientes actividades: Composición e interpretación de su música regional, escritura sobre la memoria histórica de sus comunidades, integración de grupos de teatro popular.

Entre las observaciones que comenta la entidad evaluadora están:

- 1) Que las observaciones que anualmente se hacen de parte de los responsables del PACMYC en las Entidades, se tomen en cuenta para una mejor operación local del Programa.
  - 2) Que el PACMYC facilite la difusión de los trabajos desarrollados por los beneficiarios de las diferentes entidades cuando realiza eventos de intercambio regional, pero especialmente cuando éstos son a nivel central (en el Distrito Federal), lo que permitirá que haya un mayor conocimiento y beneficio para grupos artísticos y/o personas apoyadas por el Programa. Asimismo, esperan ser asesorados en la comercialización de las obras, piezas u otros bienes derivados del apoyo obtenido.
  - 3) Que el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, en coordinación con la Secretaría de Turismo y/o sus Delegaciones en los Estados, promueva eventos de intercambio cultural entre las Entidades beneficiadas con sus apoyos, así como exposiciones en el D.F. de los diferentes trabajos artísticos y culturales. Se sugiere llevar a cabo cuando menos uno o dos eventos por año.
- En Querétaro se ha observado una buena experiencia al estar realizando durante los últimos cinco años el Encuentro de Culturas Populares e Indígenas.
- 4) Que las Reglas de Operación del PACMYC consideren la simplificación del proceso de presentación de propuestas y de la entrega de los recursos. Que los formatos para diagnóstico sean más simples, ya que la captura de la información solicitada absorbe tiempo y esfuerzo.
  - 5) Que los conceptos usados en la Convocatoria sean más simples, debido a que los interesados en

participar manifiestan dificultades para su comprensión.

6) Que el PACMYC cuente con más presupuesto para apoyar a un mayor número de comunidades y beneficiarios, en virtud de que el Programa se ha consolidado a lo largo de casi tres décadas.

Actualmente, sólo se cubre una tercera o cuarta parte de la demanda nacional. En el caso de las Entidades Federativas de la muestra, Michoacán y el Estado de México no recibieron recursos.

### **Métricas de desempeño**

Proporción de proyectos apoyados con respecto a proyectos recibidos

Presencia municipal del programa

Efecto de la capacitación para la elaboración de proyectos culturales en la aprobación de los Proyectos presentados

### **Bibliografía consultada**

Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2010-2011

[http://vinculacion.conaculta.gob.mx/prog\\_edosymunicipios\\_munic1.htm](http://vinculacion.conaculta.gob.mx/prog_edosymunicipios_munic1.htm)

PROGRAMA DE DESARROLLO CULTURAL MUNICIPAL 2001-2006 LINEAMIENTOS GENERALES

Acuerdo 511 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias (PACMYC)

Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias, Documento de Posicionamiento Institucional, Análisis del Informe Final de la Evaluación Específica de Desempeño 08

Informe final de Evaluación de Consistencia y Resultados de los programas sujetos a Reglas de Operación, del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Marzo 2008, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO; FACULTAD DE ECONOMÍA.

EVALUACIÓN EXTERNA A PROGRAMAS CON REGLAS DE OPERACIÓN DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURAS POPULARES

PROGRAMA DE APOYO A LAS CULTURAS MUNICIPALES Y COMUNITARIAS (PACMYC), Evaluación de Consistencia y Resultados, 2011, FLACSO Sede México

**Nombre del programa:** Sistema Municipal de Cultura de Medellín **Año de operación:** 2008 - actual  
**Dependencia:** Secretaría de Cultura Ciudadana — Subsecretaría Metrocultura **País / estado:** Medellín, Col.  
**Tipo de programa**

Gubernamental	<input checked="" type="checkbox"/>
Privado	<input type="checkbox"/>
Multilateral	<input type="checkbox"/>

**Descripción del programa**

Este programa se creó a partir de lo que estipula el Plan de Desarrollo Medellín 2008-2011 “Medellín es Solidaria y Competitiva” donde se pretendía promover y fortalecer los procesos de creación, formación, producción, distribución, circulación y consumo de los bienes y servicios culturales, valorar, proteger y recuperar el patrimonio material e inmaterial de la ciudad, fortalecer los procesos de planificación y participación del sector cultural. Con ese horizonte en 2008, la Secretaría de Cultura Ciudadana — Subsecretaría Metrocultura— empezó el proceso de implementación del Sistema Municipal de Cultura (SMC) una estrategia organizativa para el fortalecimiento del sector cultural y artístico de la ciudad, y para el Estado, la posibilidad de contar con la interlocución, la asesoría y el acompañamiento del sector, en el diseño, la implementación y el seguimiento de políticas, planes, programas y proyectos que en un marco de derechos, garantice a las comunidades, el acceso y el disfrute de los bienes y servicios culturales en condiciones de mayor democracia, dignidad y equidad.

El Sistema Municipal de Cultura de Medellín es la instancia territorial municipal de amplia participación, representación y concertación entre el Estado y la sociedad civil, encargada de asesorar y liderar al gobierno municipal en el diseño e implementación de las políticas y la planificación de los procesos culturales y artísticos, integrados al desarrollo del municipio de Medellín; se conforma para cumplir diversos objetivos que favorecen el desarrollo y la transformación de la ciudad a partir de sus propuestas artísticas y culturales. El Consejo es una instancia asesora de la Secretaría de Cultura Ciudadana como autoridad planificadora del sector en la ciudad.

**Objetivos generales y específicos del programa**

Reconocer la diversidad cultural de la ciudad, visibilizar e incluir los territorios, a nuevos actores, y nuevos sectores, ampliar la base de participación, las plataformas de representatividad y su legitimidad, promover lugares para el diálogo y la concertación de políticas pertinentes con las necesidades, las fortalezas e intereses que fijan las apuestas por el desarrollo y la democratización cultural de la ciudad, fueron los criterios orientadores de este proceso.

## Resumen Reglas de Operación del programa

El Consejo Municipal de Cultura, es un organismo previsto en la Ley General de Cultura, de obligatoria creación en todos los municipios del país. Es un espacio de diálogo creado para que el Estado y la comunidad, de manera coordinada y concertada, asesoren a la Administración Municipal en el diseño, desarrollo y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos culturales. Este Consejo tiene una composición muy amplia en representación de la Alcaldía de la ciudad de Medellín, territorios, áreas, sectores, organizaciones y poblaciones relacionadas con la cultura. En total son 36 consejeros. Para efectos de una interlocución más directa con el equipo técnico del Plan Nacional de Desarrollo y para participar en el proceso de consulta, este Consejo nombró una comisión y en algunos momentos hubo participación de un grupo mayor de consejeros, o inclusive de los grupos a los que ellos representan. En este sentido habría que distinguir al menos tres tipos de escenarios en los que participan en el proceso: a. Aportando reflexiones específicas de áreas, sectores y poblaciones, por parte de los grupos representados en el Consejo. El puente para estas consultas es el respectivo consejero. b. Participando, con un grupo nutrido de consejeros, en las reuniones con los asesores. c. Comunicándose permanentemente con la comisión del Consejo y, en algunas ocasiones, citando a reuniones de validación de avances o para brindar información sobre el proceso al Consejo en pleno.

### Tipos de apoyo que ofrece: presupuesto participativo

### MONTO TOTAL / MONEDA LOCAL

259 millones de pesos

### Población Beneficiaria (# y unidad de análisis)

Consejos zonales de cultura, consejos comunales de cultura, consejos corregimentales de cultura, Consejo Municipal de Cultura.

**MONTO TOTAL (USD) \$112,476.00**

### Estrategias de intervención

Metodológicamente el proceso se desarrolló de la siguiente manera: un primer momento de análisis, discusiones, propuestas y elaboración de instrumentos, en simultánea con un ejercicio de expectativa, sensibilización y motivación de las comunidades para la participación en el proceso. Un segundo momento de información, motivación, convocatoria e inscripciones: reuniones, conversatorios, foros, visitas, paradas artísticas, volanteo, afiches, medios, correos electrónicos, llamadas telefónicas, etcétera. Un tercer momento de inscripciones, de manera personal en sitios definidos o vía correo electrónico y telefónico. Un cuarto momento de asambleas por subsectores, áreas, sectores y comunas para la elección de candidatos y consejeros. Y un quinto momento de instalación de consejos a partir del cual empezó con ellos un proceso de asesoría y acompañamiento en la definición de sus reglamentos internos, de sus planes y agendas de trabajo. La dinámica que cada consejo mantiene es otro buen indicador: salvo algunas excepciones, todos los consejos de cultura han implementado su reglamento, sesionan ordinariamente una vez al mes, muchos realizan sesiones extraordinarias de trabajo, acorde a los intereses y demandas de cada consejo o según la agenda de la ciudad, la cual siguen de cerca, participan de ella, caso los procesos de Planeación Local y Presupuesto Participativo, o eventos de ciudad relacionados con su especificidad.

### Proyectos desarrollados y/o apoyados dentro del programa

Dentro del Plan Municipal de desarrollo, el programa de cultura abarca las siguientes líneas Memoria y Patrimonio, Fomento a la Creación y a la Formación Artística y cultural, Infraestructura y Servicios culturales, Medellín Un Gran Escenario, Medellín, Una Ciudad para Leer, Planificación y Fortalecimiento del

Sector Cultural.

## EVALUACIONES

¿El programa ha realizado evaluaciones?

si

¿De qué tipo?

De diseño

### Principales hallazgos de evaluaciones y estudios en torno al programa

Las metas de corto y mediano plazo se cumplieron, el proceso y los consejos conformados dan cuenta de la ampliación y democratización de la participación; de la visibilización e inclusión de nuevos actores, sectores y territorios, que enriquecen el ecosistema cultural y artístico de la ciudad. Al momento de la evaluación se contaba con más de cuatrocientos consejeros de cultura organizados en consejos y mesas de trabajo, quienes, desde su diversidad en cuanto a áreas artísticas, sectores culturales, territorios, poblaciones, organizaciones, sexo, edad, profesión, oficio, escolaridad, intereses y expectativas, se organizaron en 26 escenarios para pensar, deliberar, revisar, demandar, ofrecer e integrar, otras miradas, otros contextos y lecturas que ayuden en la construcción de políticas y en la implementación de acciones pertinentes y consecuentes con los desarrollos culturales y artísticos propios, en diálogo con la región, el país y el mundo. Vale la pena resaltar el aumento y la cualificación de la participación en el Consejo Municipal de Cultura y en los demás consejos. Asimismo, el aumento en la participación de las mujeres, quienes hoy son más visibles en los cargos de dirección de estos escenarios: por primera vez el Consejo Municipal de Cultura ha tenido dos presidencias y una vicepresidencia femeninas, de los seis Consejos Zonales de Cultura, cinco tienen en sus presidencias y varios en sus vicepresidencias a mujeres; un fenómeno similar se presenta en otros consejos o mesas de trabajo, exceptuando las presidencias de los consejos municipales de áreas artísticas de los cuales solo uno, el Consejo Municipal de Danza tiene presidencia femenina. De igual manera el ser consejeras de cultura ha motivado su participación en otros escenarios sociales, políticos y comunitarios.

Sobre esta gran mesa de trabajo, reposa un balance positivo, con logros, modestos y de poco alcance frente a las necesidades y expectativas. Se valora la iniciativa y el empeño en el cumplimiento de las funciones de los consejeros; sin embargo, persiste el llamado de los actores y sectores culturales al reconocimiento, a la legitimación de su rol, a la valoración de su trabajo, a ser escuchados con respeto, a creer y contar más con ellos cuando de definir políticas y agendas culturales de la ciudad se trata. A esto se suma la necesidad de atender un reclamo reiterado y que tiene que ver con condiciones que garantizan que el derecho de participación y organización sean realmente efectivos, pertinentes y oportunos.

Se hace además un llamado a los actores, gestores y organizaciones de no ceder en el compromiso asumido cuando fueron elegidos por sus colectivos para representar y gestionar las políticas y las acciones que se requieran para avanzar en los procesos de democratización y desarrollos de la dimensión cultural en su doble papel, como medio para las transformaciones y como lo que algún día debe ser, el fin último que como una médula garantiza que los procesos de desarrollo económico y social vistan y mantengan el traje de humanidad.

#### BALANCE

- 23 foros informativos
- 102 asambleas subsectoriales de las áreas artísticas
- 11 asambleas sectoriales y de otras representaciones
- 3 asambleas corregimentales.
- 8 asambleas de elección de representantes y suplentes por los consejos de las áreas artísticas y varios sectores culturales al Consejo Municipal de Cultura.
- 1 evento de empalme entre consejo saliente y consejo entrante.

#### PARTICIPANTES A HOY

- 698 participantes en foros.
- 879 participantes en asambleas subsectoriales

### Métricas de desempeño

Participación. Ampliar la base.

- Inclusión. Territorios, nuevos actores, nuevos sectores.
- Representatividad.
- Legitimidad.
- Reconocimiento de la Diversidad

Organizaciones, entidades y empresas culturales fortalecidas en gestión cultural  
 Personas formadas en gestión cultural  
 Personas que conocen instancias y mecanismos de participación en la gestión cultural de la ciudad  
 Personas que hacen parte de las instancias de participación del Sistema Municipal de Cultura  
 Uso de instancias y mecanismos de participación en la gestión cultural de la ciudad

### Bibliografía consultada

La Transformación de MEDELLÍN desde la Cultura  
 Conversatorio: cultura ciudadana y artes En Medellín Transformación de una ciudad. Alcaldía de Medellín 2008 - 2011  
 Implementación del Sistema Municipal de Cultura de Medellín, 2011  
 Sistema Municipal de Cultura de Medellín Consejo Municipal de Cultura – Sector Bibliotecas Consejo Municipal de Cultura 20122015  
 Anexo de Presupuesto de Inversión por Resultados. Alcaldía de Medellín 2008

	Folio	9	
	Categoría:	Internacional modelo funcional	– no
<b>Nombre del programa:</b>	Programa de fomento y cooperación cultural con los municipios	<b>Año de operación:</b>	2007 - 2014
<b>Dependencia:</b>	Diputación de Sevilla, Área de Ciudadanía, Participación y Cultura	<b>País / estado</b>	Sevilla, España
	<b>Tipo de programa</b>	Gubernamental Privado Multilateral	x

## Descripción del programa

El Programa de Fomento y Cooperación Cultural con los Municipios, es el circuito cultural básico y prioritario del conjunto de proyectos realizados por el Área de Participación Identidad y Cultura de la Diputación de Sevilla. Acoge a la mayoría de los municipios de la provincia, un total de noventa y uno y su producción y ejecución se corresponde, aún en un año de recortes y adaptación a la nueva situación, con el mayor presupuesto que esta área destina al capítulo de artes escénicas en la provincia.

## Objetivos generales y específicos del programa

Objetivo general: La vinculación de la cultura a la riqueza económica y a los yacimientos de empleo  
El Programa Fomento y Cooperación Cultural con los municipios, traduce de forma ejemplarizante los objetivos que el Área de Participación Ciudadanía y Cultura desarrolla como pilares de su funcionamiento: la promoción de la cultura, la participación ciudadana, la identidad de la provincia, la cooperación intermunicipal, el fomento del empleo en la cultura, la innovación en la aplicación de las nuevas tecnologías en los proyectos culturales, entre otros.

## Resumen Reglas de Operación del programa

El programa opera de dos maneras. Cada municipio puede optar por la cofinanciación de las actividades y recibir un paquete de actividades más reducido, subvencionado por la Diputación. El Programa de Fomento se ejecuta y evalúa, por parte de los municipios y de la propia Área de Ciudadanía, Participación y Cultura de la Diputación, a través de una plataforma informática, que es un modelo para otras administraciones culturales en Andalucía.

### MONTO TOTAL (USD)

\$978,234.00

**Tipos de apoyo que ofrece:** recursos económicos para la realización de actividades

### MONTO TOTAL/MONEDA LOCAL

\$800.000euros

### Población Beneficiaria (# y unidad de análisis)

El Programa atiende, a municipios mayores de 19 mil habitantes, municipios entre 19 y 5 mil habitantes y municipios menores de 5 mil habitantes. Caso 2013 fueron 90 municipios participantes con un mínimo de 5 actividades y un máximo de 14.

### Estrategias de intervención

El Programa de Fomento y Cooperación Cultural con los Municipios se desarrolla en 91 municipios, de los que 29 cofinancian la actividad. Todos ellos, dependiendo de si participan o no en la financiación y de su población, pueden elegir en un abanico de entre 5 y 14 espectáculo de las diferentes modalidades. Así, de las casi 700 actividades culturales que se ponen en marcha, 370 son totalmente gratuitas para los municipios: 108 funciones de teatro infantil, 110 funciones de teatro adulto, 29 de teatro aficionado, 46 funciones de bandas de música, 46 proyecciones de películas de cine de verano, 91 recitales y espectáculos flamencos, 125 conciertos de música genérica, 60 exposiciones, 29 conferencias y 43 actuaciones en el apartado de música de Navidad.

El Programa Fomento y Cooperación Cultural con los municipios, traduce de forma ejemplarizante los objetivos que el Área de Participación Ciudadanía y Cultura desarrolla como pilares de su funcionamiento: la promoción de la cultura, la participación ciudadana, la identidad de la provincia, la cooperación intermunicipal, el fomento del empleo en la cultura, la innovación en la aplicación de las nuevas tecnologías en los proyectos culturales, entre otros. La apuesta por la Identidad Provincial recorre las diversas actividades que se ofertan dentro de nuestro Circuito, prestando especial atención en este apartado al Flamenco, que recientemente ha sido designado patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. En esta consideración universal, la Diputación de Sevilla ha participado activamente, y muestra ello es la inclusión en todas nuestras programaciones culturales de este Arte.

**TOTAL COFINANCIADOS:**

46 Teatro Infantiles

48 Teatro Adultos

29 Teatro Aficionados

29 Banda o cines

31 Flamencos

63 Músicas

29 Exposición

29 Conferencias

12 M. de Navidad

**TOTAL GRATUITOS:**

62 Teatro Infantiles

62 Teatro Adultos

62 Banda o Cines

60 Flamencos

62 Músicas

31 Exposición

31 M. de Navidad

**EVALUACIONES**

El programa ha realizado evaluaciones? No hay datos De qué tipo? \_\_\_\_\_

Principales hallazgos de evaluaciones y estudios entorno al programa

Una buena parte del éxito de este programa, en cuanto a 'hacer sentir la cultura como propia en cada municipio', estriba en dos hechos: la promoción de artistas locales, que han encontrado en el circuito una plataforma de difusión, y la apuesta también por la participación en los niveles de aficionados, en las diversas disciplinas, de los ciudadanos. En referencia, a la capacidad de generar empleo de la que dispone este Circuito, es de esencial importancia señalar que ofrece a gran número de artistas profesionales la posibilidad de empleo, más del 60% de los contratos artísticos que el Área de Cultura realiza anualmente se corresponden con este programa. En números podemos afirmar, que en orden a los 1100 empleos son acogidos directamente por este programa en los niveles profesionales de las artes escénicas. Esto ha originado además, que a lo largo de los años el Programa de Fomento haya sido un revulsivo de gran importancia para los artistas de nuestra provincia, que obtuvieron en la mayoría de los casos su primera oportunidad de trabajo en él, y que hoy se han consolidado como profesionales de gran éxito y prestigio en el ámbito de la Cultura.

## Métricas de desempeño

Número	de	empleos
Número de actividades realizadas		
Número de personas que asisten a las actividades		

## Bibliografía consultada

ECONOMÍA CREATIVA EN LA AGLOMERACIÓN METROPOLITANA DE SEVILLA: AGENTES, REDES LOCALES DE COLABORACIÓN Y PRINCIPALES ACTUACIONES  
Comunicados de prensa de la diputación

		Folio	10
		Categoría:	Internacional - modelo no funcional
<b>Nombre del programa:</b>	Plan de cooperación cultural (COCU) En 2013 DECOC	<b>Año de operación:</b>	2007 - actual
<b>Dependencia:</b>	Fundación provincial de cultura de la Diputación de Cádiz	<b>País / estado</b>	Cádiz, España
		<b>Tipo de programa</b>	Gubernamental <input checked="" type="checkbox"/> al Privado <input type="checkbox"/> Multilateral <input type="checkbox"/>

## Descripción del programa

El Plan de Cooperación Cultural de la Provincia de Cádiz (COCU) es un programa de coordinación institucional creado por la Diputación de Cádiz a través de la Fundación Provincial de Cádiz (FPC), los Ayuntamientos de menos de 50.000 habitantes y las Entidades Locales Autónomas de la provincia de Cádiz. Fue concebido como un instrumento de la administración provincial para fomentar la cultura. El COCU permite a los ayuntamientos con menos posibilidades elegir su programación con base al catálogo de actividades que cada año ofrece la Fundación Provincial de Cultura, con lo que pueden individualizar su oferta, hacerla más variada y ofrecer actividades de calidad para la ciudadanía. Además se trata de un incentivo para el empleo y la actividad económica de profesionales del mundo de la cultura. Con esta convocatoria a los agentes y empresas culturales se pretende ordenar la oferta existente para la constitución de un catálogo que se presentará a los Ayuntamientos de la provincia. Por tanto, no se trata de establecer las bases de una contratación sino de una amplia recepción de propuestas para una posterior selección de la oferta de mejor calidad con vistas a la programación cultural.

## Objetivos generales y específicos del programa

Los objetivos generales de este programa son dos:

\* Desarrollar un sistema de cooperación institucional para influir en la mayor medida posible en la generación de unas programaciones de calidad en nuestra provincia que potencien una cultura diversificada y educativa.

\* La orientación de los programas y su gestión hacia la satisfacción de las necesidades culturales de los ciudadanos, al tener la capacidad de detectar, canalizar y resolver las exigencias de los usuarios/as de los servicios culturales que se gestionan.

A manera específica, el COCU busca

- 1.-Establecer vías de comunicación entre los diferentes agentes que intervienen en el desarrollo de políticas culturales.
- 2.-Promover la programación en red, basada en la coordinación de esfuerzos técnicos, administrativos y económicos.
- 3.-Promover programaciones culturales estables y sostenibles.
- 4.-Poner en práctica programaciones bien planificadas.
- 5.-Complementariedad y transversalidad entre los programas.
- 6.-Implicar en la acción cultural a los distintos niveles en la toma de decisiones: políticos y técnicos.
- 7.-Llevar a cabo una programación basada en la planificación y evaluación de resultados.
- 8.-Mejorar el estado, la calidad y la cantidad de las instalaciones disponibles en la provincia, para un mejor aprovechamiento de éstas.

## Resumen Reglas de Operación del programa

El COU lanza una convocatoria para compañías, empresas, asociaciones culturales, profesionales, etc. enmarcadas dentro de los ámbitos de las artes escénicas, música en sus diferentes modalidades, fomento de la lectura, exposiciones, cine, difusión del patrimonio cultural, y nuevas manifestaciones artísticas y culturales. Los programas, actuaciones o actividades que se presenten deberán estar ya producidas y disponibles para su realización. Corresponde la coordinación y contratación a la Fundación Provincial de Cultura. No se seleccionará ninguna actividad cuyo importe total, todos los impuestos incluidos, sea superior a 4.000 €.

Los Criterios de selección de ofertas se realiza teniendo en cuenta los siguientes Criterios Generales:

- a) El grado de calidad artística, originalidad e innovación creativa.
- b) Su idoneidad con respecto al Plan de Cooperación Cultural de la provincia de Cádiz.
- c) El concepto global de la actividad y coherencia entre todos los elementos que la compongan.
- d) La trayectoria profesional del artista, grupo o empresa que presenta la oferta.
- e) Valor pedagógico de la actividad.

**Tipos de apoyo que ofrece:** Apoyo para productos culturales ya producidos

<b>MONTO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>(USD):</b>
1,120.078		
<b>MONTO</b>	<b>TOTAL /</b>	<b>MONEDA</b>
<b>LOCAL</b>	916 mil euros	

## Población Beneficiaria (# y unidad de análisis)

Municipios menores de 50.000 habitantes de la provincia de Cádiz, agrupados en 5 zonas de acción

### Estrategias de intervención

Al ser fundamental para el COCU, la mejora de la calidad de la programación cultural en la provincia, el programa se basa en la recepción de propuestas para una posterior selección de la oferta de mejor calidad con vistas a la programación cultural. Las bases de la estrategia de este Plan de Cooperación Cultural de la Provincia de Cádiz se centran en promover los valores de respeto y protección del patrimonio cultural de la provincia y la promoción y fomento de las manifestaciones artísticas y culturales, especialmente los valores emergentes e innovadores. Este Plan de Cooperación persigue una asistencia técnica y económica en base a una acción cultural conjunta, integral y participativa dentro de los Municipios con la Comunidad.

### Proyectos desarrollados y/o apoyados dentro del programa

El COCU tenía ocho ámbitos de actuación: artes escénicas, cine, didáctica cultural, difusión del patrimonio, exposiciones itinerantes, campañas de fomento de la lectura, música y nuevas tendencias. El DECOC (el nuevo programa) comprende otros ámbitos como el fomento de la lectura, audiovisuales con programas de cine y de cortometrajes; artes escénicas con teatro de sala y calle, de adultos e infantil, danza, y circo entre otros y música que va desde la clásica al flamenco, pasando por el blues, el jazz y la canción de autor. También con motivo de la conmemoración del día 25 como el Día contra el Maltrato se celebrarán diversas actuaciones por la provincia en colaboración con el área de Igualdad.

### EVALUACIONES

El programa ha realizado evaluaciones?

no

De qué tipo?

### Principales hallazgos de evaluaciones y estudios en torno al programa

Las actividades más demandadas por los Ayuntamientos han sido las artes escénicas, con 124 actuaciones, el cine, con 120, y el fomento de la lectura con 112. Uno de los valores que pondera particularmente este programa es la creación de empleos artísticos y técnicos por lo que es un programa que, a pesar de la crisis ha venido creciendo en presupuesto. Lamentablemente el programa no cuenta con estudios ni evaluaciones realizadas y sus métricas de desempeño están enfocadas más al número de gente que participa tanto en la producción como en las presentaciones

### Métricas de desempeño

Empleos generados  
Participantes en cada una de las actividades  
Municipios participantes

### Bibliografía consultada

Información sobre COCU Música, 9/12/2014  
Boletín Oficial de la Junta de Andalucía 29 de mayo 2014  
REGLAMENTO QUE REGULA LA ASISTENCIA TÉCNICA Y ECONÓMICA EN MATERIA DE CULTURA A PRESTAR POR LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE CÁDIZ A TRAVÉS DE LA FUNDACIÓN PROVINCIAL DE CULTURA

Folio 11

Categoría: Internacional – no compatible

**Nombre del programa:** PUSH Partnership upon South Hampshire

**Dependencia:** 11 autoridades locales de South Hampshire

**Año de operación:** \_\_\_\_\_

**País / estado:** South Hampshire, UK

**Tipo de programa:**

Gubernamental	<input checked="" type="checkbox"/>
Privado	<input type="checkbox"/>
Multilateral	<input type="checkbox"/>

**Descripción del programa**

La alianza para urbanizar South Hampshire es una alianza entre el Gobierno con autoridades locales de South Hampshire con el fin de fomentar una estrategia integral para que en 20 años South Hampshire sea una zona de gran desarrollo urbano, económico y cultural. Esta estrategia, llamada PUSH por sus siglas en inglés, busca no solamente el crecimiento económico de las diferentes regiones del país sino que también busca mejorar la calidad de vida para sus habitantes basado en el mejoramiento de espacios para visitantes, residentes y trabajadores de la zona. Su principal interés está en generar infraestructura de calidad para vivir pero también espacios públicos adecuados para garantizar acceso a la cultura y el deporte, lo que se verá en la mejora de la imagen y atractivo de las ciudades y finalmente en mayor deseabilidad para vivir, trabajar y jugar. Esto es lo que se considera “Quality of place”

**Objetivos generales y específicos del programa**

El principal objetivo de PUSH es el mejoramiento de los lugares como base de su estrategia “Quality of places”, por lo que el desarrollo económico y urbano serán piezas claves para mejorar la calidad de vida de los habitantes y nuevos habitantes que lleguen a la región. Otro de sus objetivos es contribuir a la reputación de la localidad, como un excelente lugar para vivir e invertir.

Entre sus objetivos específicos se destaca que South Hampshire tome ventaja de sus fortalezas, como un espacio lleno de vida cultural por ser la zona de llegada de numerosas embarcaciones. Este programa actúa además como un reconocimiento a la región como un excelente lugar para vivir.

Otros objetivos son:

- Promover el acceso y la participación a un amplio rango de actividades culturales.
- Desarrollar industrias culturales y creativas, las dos como motores económicos y que contribuyen a convertir a South Hampshire con un alto grado de “Quality of place”
- Motivar el turismo y la economía del visitante.
- Desarrollar nuevos desarrollos para conformar altos estándares de diseño en la construcción de espacio urbanos para aumentar el potencial residencia en la región

## Resumen Reglas de Operación del programa

N/A

**Tipos de apoyo que ofrece:** fondo común para la realización de estrategias enfocadas a la creación de South Hampshire en un “Quality Place”

**MONTO TOTAL (USD):**

\$1,013,408.00

**MONTO TOTAL / MONEDA LOCAL:**

£650k per year

### Población Beneficiaria (# y unidad de análisis)

1,366,000 personas que habitan en la región

### Estrategias de intervención

Las estrategias de intervención de PUSH, son varias, pero en el campo de la cultura, que tiene que ver con la sección de estrategia espacial, hay que destacar la generación de infraestructura para actividades culturales. Entre esto recomiendan a las autoridades apoyar los siguientes proyectos

- Generación de actividades de ocio estratégicamente ubicados en cinco centros municipales de la región.
  - La creación de dos lugares de actividades de ocio para los próximos 15 – 20 años
  - Una mayor creación de actividades turísticas y lugares para realizar eventos que desarrollen el atractivo de la zona para un turismo de negocios y de conferencias.
  - Mayor representatividad hotelera tanto de hoteles de primera clase como cadenas de bajo costo
- La cultura también ocupa un lugar especial dentro de la estrategia de la visión de la ciudad, en donde tienen como objetivo encomendar grandes obras en espacios públicos a artistas y diseñadores locales.

### Proyectos desarrollados y/o apoyados dentro del programa

Por las razones anteriores PUSH apoya proyectos relacionados con la creación de infraestructura cultural con pretensiones turísticas, pero a la vez proyectos de comunicación y acceso a la cultura, o de programas que involucren un mejoramiento visual de los espacios públicos.

Uno de los proyectos más interesantes que PUSH ha logrado apoyar es el de Voces Jóvenes y el proyecto de Influencias que consiste en permitir que jóvenes se sienten a conversar con las personas que están diseñando su ciudad como constructoras, arquitectos, asociaciones involucradas en el desarrollo urbano, en el patrimonio cultural, además de académicos, gobernantes, y sociedades comunitarias. El proyecto fue propuesto por el centro de arquitectura y diseño (SCAD). Una vez se terminaron las conversaciones se realizó un taller de diseño urbano y creación de espacios que fueron presentados a varios miembros del panel de *Quality Place*.

Otro de los proyectos realizados en términos culturales dentro de PUSH fue el *Solent Festival of Cultural*, una serie de eventos y actividades realizadas a lo largo de South Hampshire. Asimismo, se dieron apoyo a programas de danza y coreografía contemporánea, buceo, patinaje sobre hielo, clubes de fútbol, competencias de natación, una compañía de teatro, la conservación de una reserva natural de la zona (Titchfield Haven National Nature Reserve)

## EVALUACIONES

¿El programa ha realizado evaluaciones?

s  
i  
¿De  
qué  
tipo? Evaluaciones de  
resultados

### Principales hallazgos de evaluaciones y estudios en torno al programa

Después de seis meses de implementada la estrategia de PUSH, los resultados ya experimentaba cambios en su capacidad de construcción, pues los proyectos y personas dedicadas a infraestructuras para hacer de South Hampshire un “Quality place” habían aumentado considerablemente. Algo interesante fue la capacidad de alianzas entre proyectos relacionados con esta política. Gracias a este impulso de renovación que generó la industria de la construcción, se empezaron a consolidar comunidades creativas que buscaban una regeneración cultural a partir de lo que se estaba construyendo.

También se generó un gran flujo de talentos creativos, ya que varias localidades de South Hampshire se caracterizan por tener numerosas escuelas de diseño, arquitectura etc. que producen varios graduandos al año. Así empezaron a moverse por la región, encontrando plazas de trabajo interesantes. Esto se considera un gran logro de la estrategia PUSH, pues por lo general el talento creativo o se desplazaba para Londres u otras ciudades más grandes, o simplemente los graduandos nunca hacían parte de la industria y se dedicaban a otros oficios. Esto estuvo acompañado de una campaña en donde se motivaba a los recién egresados a generar sus propias empresas culturales, a ser profesionales independientes (*free lancers*) o a buscar trabajo en otras industrias ofreciendo su trabajo creativo, incluyendo las actividades de ocio como comida, bebida y turismo, y que mentes creativas trabajando en el sector del ocio producen una “vibración” cultural que cualquier turista puede reconocer en cuanto llega. A esto se le suma espacios en comodato dentro de universidades como espacios compartidos para el trabajo creativo.

### Métricas de desempeño

Las métricas de desempeño de este programa corresponden a cada una de las estrategias y no son muy claras para lo cultural, sin embargo hay que notar que además de la generación de empleos creativos, número de personas que participan o realizan actividades al aire libre, también se contemplan los viajes en diferentes medios de transporte, inversiones extranjeras, número de turistas y nuevos inmigrantes.

### Bibliografía consultada

Spatial Planning and the Provision of Cultural and Sporting Infrastructure in the PUSH area Report for Living Places and the PUSH Quality of Life  
Delivery Panel. Martin Elson. Emeritus Professor in Planning Oxford Brookes University Chartered Town Planner 20 August 2009  
The South Hampshire Cultural Infrastructure Audit Results of audit and mapping into cultural facilities in Hampshire and the South Hampshire Growth Point Area to develop evidence base for cultural infrastructure planning. APPENDIX II September 2010 (Updated Sept 2011)  
PARTNERSHIP FOR URBAN SOUTH HAMPSHIRE A Cultural Strategy for the Quality Place Delivery Panel Prepared by Agenda UK Ltd Christine Pointer Heather Kerswell Date: January 2009  
A REVIEW OF CREATIVE WORKSPACE PROVISION IN URBAN SOUTH HAMPSHIRE AND HAMPSHIRE

Commissioned by Quality Place Delivery Panel, Partnership for Urban South Hampshire Creative Industries Theme Group, Hampshire Economic Partnership David Powell Associates Ltd October 2010  
 PUSH  
 Quality Places Model Supplementary Planning Document Draft Apr 11 2011  
 Report to the Partnership for Urban South Hampshire Joint Committee Date: 30 January 2012  
 Research into multi-area agreements Long-term evaluation of LAAs and LSPs January 2010  
 Hilary Russell, European Institute for Urban Affairs. Department for Communities and Local Government  
 AGREEMENT relating to Partnership for Urban South Hampshire and Isle of Wight ["PUSH"]

Folio 12  
 Internacion  
 Categoría: al - Buenas prácticas

**Nombre del programa:**

Living places / Caso Corby

**Año de operación:** 2010 - 2020

**Dependencia:**

Corby Borough Council, Northamptonshire County Council and the cultural and regeneration agencies in the East Midlands: MLA East Midlands, Arts Council England, English Heritage, Sport England, Culture East Midlands, Milton Keynes South Midlands Culture Partnership and Regeneration East Midlands.

**País / estado:** Corby, UK

**Tipo de programa**

Gubernamental	<input checked="" type="checkbox"/>
Privado	<input type="checkbox"/>
Multilateral	<input type="checkbox"/>

**Descripción del programa**

Living Places es un programa nacional que opera en algunas regiones únicamente. Este programa trata de crear comunidades desarrolladas a través de la cultura y el deporte, ya que son esas actividades las que unen a las personas y le dan un sentido de identidad. Además, la cultura y el deporte también traen beneficios económicos y sociales a las comunidades detrás de sus valores intrínsecos. El mayor reto del programa Living Places consiste en apoyar áreas de crecimiento urbano y regeneración con estrategias de liderazgo creativo. El programa opera de manera diferente en cada una de las regiones que apoya pues lo que busca es total alineación entre el trabajo local con el nacional, por esta razón para la realización de esta ficha se ha tomado el caso de Corby, una región al sur de Inglaterra mayoritariamente industrial que tuvo su decadencia al cierre de las fábricas metalúrgicas en la época de Margarte Thatcher.

**Objetivos generales y específicos del programa**

Living places a nivel nacional tiene tres objetivos:

1. Alinear la inversión del sector deportivo y cultural con comunidades sostenibles buscando financiamiento organizacional a todo nivel.
2. ofrecer información, consejo y soporte a las personas que están creando comunidades a partir de la cultura y el deporte para que enfoquen sus esfuerzos a hacer de su localidad un mejor lugar.
3. Empoderar comunidades para que la actividad y la infraestructura cultural y deportiva haga parte de su vida.

Para el caso de Corby, los objetivos del living places en su comunidad son:

1. Desarrollar nuevas audiencias y nuevos niveles de uso en las actividades culturales.
2. Demostrar los beneficios de la inversión en infraestructura cultural o deportiva
3. Promover el excelente desempeño en deportes y artes con más personas trabajando por participar y ganar concursos y olimpiadas mundiales
4. Desarrollar una comunidad sostenible gracias a personas empoderadas con mayor sentido del voluntariado en el sector de las artes, el deporte, el patrimonio y el medio ambiente
5. Continuar con la inclusión de políticas culturales en las agendas locales como soporte para otras políticas de desarrollo.

### Resumen Reglas de Operación del programa

Living Places se ha enfocado en diagnosticar regiones con crecimiento demográfico y económico, con una potencialidad creativa particular para apoyarlas. Esto es lo que ha llamado *Priority Places*, una serie de regiones que a manera de pruebas pilotos trabajarán por realzar todo el valor cultural y ponerlo al servicio de la creación de comunidades sostenibles. Las regiones son escogidas a partir de diagnósticos especializados para cada una de ellas y deben además de generar un consejo cultural que presente sus visiones para la regeneración cultural, también deben alinear su estrategia cultural con el programa de Living places. Con esto, cada región tuvo la oportunidad de concursar y el programa seleccionó a cinco regiones. Una de ellas Corby que es la que analizaremos en esta ficha. Corby define entonces el modo de operar

#### Tipos de apoyo que

**ofrece:** Recursos económicos en fondo nacional con acción multipartita

**MONTO TOTAL (USD):**

Dato no disponible

<b>Población Beneficiaria (# y unidad de análisis)</b>	48,006 residentes
<b>Estrategias de intervención</b>	

La estrategia cultural de Corby, alineada con el programa de Living Places tiene cuatro bloques que le dan estructura al plan y buscan que a largo plazo la región se convierta en sostenible

1. Comunidades Fuertes y seguras
2. Salud y bienestar
3. Desarrollo económico y empleo
4. Regeneración y crecimiento

Por su parte a nivel nacional, el Programa de Living Places basa su plan de acción en ocho puntos con los que espera cohesionar las comunidades al deporte y la cultura

1. Un único portal de evidencias y buenas prácticas para que se condense la información de una manera accesible que motive a las comunidades a adoptar la cultura y el deporte para lograr sus metas de sostenibilidad.
2. La generación del Kit de planeación cultural que es un paso a paso de cómo las comunidades pueden integrar el deporte y la cultura a su accionar cotidiano. Además este Kit provee información de muchos instrumentos para conseguir apoyos públicos
3. Apoyo a las comunidades que quieren crear infraestructura deportiva o cultural en sus comunidades, con asesoría en elegir las mejores áreas para hacerlo.
4. Investigación. No solo estarán disponibles todos los datos relacionados con diagnósticos anteriores, sino que el programa se compromete a buscar evidencia cuantificable y veraz para mejorar las prácticas comunitarias alrededor del deporte y la cultura.
5. Enfocarse en cinco áreas prioritarias que buscan adoptar la cultura y el deporte en diferentes escalas con el objetivo de reconocer las prácticas más innovadoras en políticas culturales.

Motivar y promover mayor participación en cultura a lo largo del país.

### Proyectos desarrollados y/o apoyados dentro del programa

El programa School's Out  
El centro Cultural Corby Cube  
Play on Words, festival literario

### EVALUACIONES

¿El programa ha realizado evaluaciones?

si

¿De qué tipo?

resultados

### Principales hallazgos de evaluaciones y estudios en torno al programa

Living places en Corby ha tenido grandes frutos y por eso ha tenido influencia de otros desarrollos culturales en regiones diferentes. El primer efecto que el programa tuvo, a un año de su ejecución, fue un aumento significativo de fondos y presupuestos de otras áreas tanto nacionales como internacionales para el desarrollo cultural de la zona, lo cual se refleja en un mayor empoderamiento de la comunidad que al sentirse elegida como un Priority Place por la estrategia nacional, le dio un factor de competitividad importante. También los tradicionales agentes que apoyaban las artes, la cultura o el deporte aumentaron significativamente el presupuesto y le dieron un giro hacia lo que realmente funcionaba en sus comunidades de lo que se asume un mayor entendimiento de las maneras en que la cultura y el deporte afectan la vida cotidiana de las personas. A su vez, la estrategia de living places

aumentó considerablemente la demanda de estas actividades por lo que la oferta creció y su calidad mejoró.

Estos resultados demuestran un alineamiento de las políticas públicas en la constante búsqueda de hacer de Corby un mejor lugar para vivir.

Éstas son las mejores prácticas a mencionar:

- hay que asegurarse de que existe un entendimiento generalizado y local del rol del deporte y la cultura para la creación de sociedades sostenibles y la importancia de promoverlas como prioridad.
- los diferentes stakeholders deben trabajar juntos en numerosos frentes, para transmitir e integrar todos los esfuerzos realizados alrededor de la cultura y el deporte.
- desarrolla evidencia local a través de encuestas y mapas para poder dirigir futuras políticas públicas.
- Incluir estrategias de calidad del diseño en todos los esfuerzos emprendidos con el fin de promover el espacio como un mejor lugar para vivir.
- Capitalizar el trabajo de todos los agentes que apoyan la cultura y el deporte a través de conversatorios en donde se les empodera y pueden compartir las maneras en que han venido actuando como buenas formas de trabajar.

### **Métricas de desempeño**

Los indicadores más importantes dentro de la estrategia son:

1. Participación de adultos en deportes y recreación activa
2. Visita a museos y galerías
3. Compromiso y entendimiento de las artes
4. Jóvenes participando en deportes con alto grado de competencia
5. Jóvenes participando en actividades positivas
6. Jóvenes satisfechos con áreas de juego y parques
7. Personas de diferentes contextos sociales realizando actividades juntos
8. Personas diciendo que tienen sentido de pertenencia por su barrio
9. Satisfacción general de la zona local
10. Participación en voluntariado constante
11. Percepción sobre conductas poco normales
12. Abuso de sustancias ilícitas por jóvenes
13. Satisfacción de mayores de 65 con su casa y su barrio
14. Tiempo de desplazamientos en las horas picos
15. Acceso a servicios y facilidades de diferentes modalidades de transporte
16. Uso de bibliotecas públicas

Escuelas con servicios extracurriculares

### **Bibliografía consultada**

Living places year 3 evaluation report. April 2011

living places Programme Structure

A LIVING PLACE: CULTURAL STRATEGY FOR CORBY 2010-2020

Corby Priority Place. Tom Fleming / creative consultancy/ April 2009 Living Places Partnership:

Audiences & Participation Research.

Living Places. Resume with prime minister foreword





PLANEACIÓN  
ADMINISTRACIÓN  
Y FINANZAS

