



SECRETARÍA
DE CULTURA



SECRETARÍA
DE CULTURA



EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA DESARROLLO ARTÍSTICO Y CULTURAL 2018

06/08/2019

Gobierno del Estado de Chihuahua

Instancia Técnica Evaluadora Externa

Coordinador

Mtro. Diego Escobar González

Investigadores

Mtro. Diego Escobar González

Lic. Humberto Mendoza Ayala

Mtra. Laura Patricia Pedraza Espinoza

Índice

Tabla de contenido

CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN	4
LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	9
3. ESQUEMA METODOLÓGICO	9
3.1 Datos generales del programa	9
3.2 Coincidencias y complementariedades	15
4. RESULTADOS Y PRODUCTOS	18
4.1 Valoración de la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados	23
4.1.1 Valoración de la lógica vertical del nivel de actividades	24
4.1.2 Valoración de la lógica vertical del nivel de componente	32
4.1.3 Valoración de la lógica vertical del nivel de propósito y fin	34
4.2 Valoración de la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados	36
4.3 Vinculación con instrumentos de planeación estratégica	42
4.4 Indicadores para resultados (estratégicos y de gestión)	45
4.4.1 Indicador “Porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos”	46
4.4.2 Indicador “Porcentaje de apoyos entregados”	52
4.4.3 Indicador “Porcentaje de festivales y eventos culturales y artísticos realizados”	59
4.4.4 Indicador “Porcentaje de ediciones publicadas”	64
4.4.5 Indicador “Porcentaje de actividades de fomento a la lectura”	70
4.4.6 Indicador “Porcentaje de capacitaciones a creadores y artistas”	75

5. COBERTURA	83
6. SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA	87
7. PRESUPUESTO	92
8. AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL	101
9. CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN	106
10. HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO	107
11. ANÁLISIS FODA	111
12. RECOMENDACIONES	116
13. CONCLUSIÓN	119
BIBLIOGRAFÍA	121



SECRETARÍA
DE CULTURA



SECRETARÍA
DE CULTURA



CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

“La Instancia Técnica Evaluadora reconoce que la información y documentación que la Secretaría de Cultura de Chihuahua como entidad contratante proporcionó, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría, son propiedad de la Secretaría de Cultura, con el carácter confidencial y/o reservado en términos de la normatividad aplicable y las disposiciones del Contrato/Convenio.

El monto que la Secretaría de Cultura pague a la Instancia Técnica Evaluadora en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye la titularidad de los derechos patrimoniales a favor del Ente Público contratante, referente a los entregables y demás que resulten derivados de los servicios en materia de la contratación, por lo que la Instancia Técnica Evaluadora no tendrá derecho a cobrar cantidad adicional por este concepto; en el entendido de que la metodología, herramientas y demás conocimientos que el propio consultor utilice para la prestación de los servicios, seguirán siendo propiedad de éste último.

Ambas partes acuerdan que la transmisión de los derechos patrimoniales referida en el párrafo anterior, será ilimitada en cuanto a su temporalidad, en atención a la inversión requerida para la presente contratación.”

LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
Conaculta	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
Coneval	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
FICH	Festival Internacional Chihuahua
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis)
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MIR	Matriz de indicadores para resultados
ND	No disponible
OFECH	Orquesta Filarmónica del Estado de Chihuahua
PACMYC	Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias
PAICE	Programa de Infraestructura Cultural en los Estados
POA	Programa Operativo Anual

RESUMEN EJECUTIVO

Este informe final presenta los hallazgos de la Evaluación Específica del Desempeño del programa presupuestario Desarrollo Artístico y Cultural 2018 de la Secretaría de Cultura de Chihuahua.

La evaluación analiza en este programa 5 temas clave para la efectividad de las intervenciones públicas: su información general, su estructura de objetivos y resultados, su cobertura, su mejora en respuesta a evaluaciones anteriores y su presupuesto. La evaluación se rige por los Términos de Referencia que emite el Gobierno del Estado de Chihuahua para este tipo de evaluación.

Como hallazgo general, la evaluación encuentra que el programa tiene un noble objetivo de “democratización cultural” que no ha sido formulado con suficiente determinación. Ello se refleja en una adopción incompleta de técnicas y herramientas de política pública y en una falta de rigor y orientación a resultados en instrumentos. Más que buscar transformar una situación no deseada organizando sus esfuerzos con una teoría de cambio rectora, el programa engloba acciones valiosas, de alta visibilidad pública y trayectoria histórica que abonan a sus propios objetivos.

Datos generales: El programa identificó como problema central a atender la insuficiencia del desarrollo de actividades artísticas y culturales en el estado y lo hace en concordancia con atribuciones legales de la dependencia y en línea con objetivos estratégicos plasmados en documentos públicos. El presupuesto asignado al programa en 2018 fue de \$124'388,761 y con ello representó cerca del 50% del presupuesto de la dependencia. En ello consta la importancia del programa y de las acciones que engloba. El Programa complementa acciones del gobierno federal y de otros programas estatales.

Resultados y productos: El programa brinda una amplia gama de bienes y servicios a la población y lo hace con resultados adecuados o suficientes. Estos bienes y servicios se plasman en cuatro componentes del programa:

- C01- Programas culturales pertinentes desarrollados;
- C02- Apoyos a creadores y artistas entregados;

- C03- Festivales y eventos culturales y artísticos realizados;
- C04- Proyectos culturales en la sociedad vinculados.

La evaluación identifica importantes áreas de mejora en los instrumentos de seguimiento del desempeño: la consistencia de la lógica vertical de la MIR muestra un conjunto de componentes más que su alineación necesaria hacia un objetivo y algunos de los indicadores clave del seguimiento al desempeño del programa son discontinuos y carentes de información.

Cobertura: La evaluación no pudo comparar la evolución de la cobertura del programa porque los instrumentos de planeación del programa muestran valores distintos para los ejercicios 2016 y 2017 en la población de referencia. Hay cambios importantes en los criterios con los que el programa define su población objetivo, así como discrepancias en el entre distintos años en cuanto a la manera de dar cuenta de la población atendida.

Seguimiento a aspectos susceptibles de mejora: El programa presupuestario fue objeto de una evaluación de Consistencia y Resultados en 2015. La evaluación recomendó mejorar la documentación de sustento del programa y estableció que la MIR resultaba deficiente ya que no reflejaba adecuadamente los resultados positivos obtenidos por el programa. Esa evaluación también detectó la necesidad de mejorar el aparato metodológico para la identificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida, así como para la definición de una estrategia de cobertura. El programa atendió la mayoría de las recomendaciones que hizo la evaluación del 2015 pero omitió incluir en sus documentos de seguimiento las recomendaciones relacionadas con la definición de población y la estrategia de cobertura.

Presupuesto: El análisis presupuestal de El Programa muestra un ligero subejercicio y la necesidad de una mejora en la programación del gasto: hay una carga presupuestal asimétrica entre áreas operativas del programa con una proporción importante de su presupuesto ejercida en el despacho del secretario y en capítulo de nóminas. Esto combinado con la falta de planeación estratégica relativa a la cobertura del programa deriva en un índice de costo efectividad débil.

1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo General

Contar con una valoración del desempeño y avance en el cumplimiento de objetivos y metas programadas, del programa presupuestario denominado Desarrollo Artístico y Cultural 2018 durante el ejercicio fiscal 2018; mediante el análisis de indicadores del desempeño que permitan dar cuenta de su operación y gestión, con el propósito de contribuir a mejorar la toma de decisiones y el uso eficiente y eficaz de los recursos.

Objetivos Específicos

- a) Reportar los resultados de la gestión mediante el análisis de los indicadores del desempeño;
- b) Analizar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2018 del programa presupuestario Desarrollo Artístico y Cultural 2018, respecto de años anteriores y su relación con el avance en las metas establecidas;
- c) Analizar la evolución de la cobertura y el presupuesto;
- d) Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores;
- e) Identificar las principales fortalezas y debilidades para emitir las recomendaciones pertinentes;
- f) Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

2. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La presente evaluación realiza un análisis de gabinete sobre las acciones y proyectos derivados del programa, complementado con entrevistas a funcionarios clave en la operación del mismo. Además, se realizaron reuniones de trabajo de acuerdo con los requerimientos de la Unidad Técnica de Evaluación, las cuales se empataron con las visitas de campo correspondientes.

El esquema metodológico de este estudio incluye los siguientes temas:

- I. Datos generales;
- II. Resultados y productos;
- III. Cobertura;
- IV. Seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de evaluaciones anteriores;
- V. Presupuesto;

3. ESQUEMA METODOLÓGICO

3.1 Datos generales del programa

El Programa de Desarrollo Artístico y Cultural pertenece a la Secretaría de Cultura de Chihuahua, que es un organismo de la administración pública centralizada del poder ejecutivo de la entidad. Este organismo fue constituido a través del Decreto LXV/RFLEY/0003/2016 I P.O., puesto en vigencia el 3 de octubre del año 2016 con las siguientes atribuciones:

- I. Elaborar y conducir la política cultural del Estado, con la participación de las dependencias y entidades de la Administración Pública estatal que corresponda;*
- II. Impulsar actividades de difusión y fomento a la cultura;*
- III. Otorgar a instituciones y particulares becas, subsidios culturales, conforme a los montos autorizados en el Presupuesto de Egresos;*
- IV. Promover la investigación artística y cultural en el Estado.*
- V. Coordinar y evaluar el funcionamiento de los organismos y entidades estatales dedicadas a actividades culturales;*

- VI. *Vigilar y dar el cumplimiento de las leyes y reglamentos en relación a las funciones de fomento cultural, así como vigilar la organización y el funcionamiento de las unidades administrativas e instituciones que ejerzan dicha atribución;*
- VII. *Organizar y dirigir las actividades de los centros de cultura del estado en lo referente a teatros, auditorios, bibliotecas y museos, entre otros;*
- VIII. *Impulsar y apoyar obras y proyectos artísticos para fomentar la oferta cultural;*
- IX. *Conservar y proteger los monumentos y el patrimonio cultural del Estado;*
- X. *Proponer los programas de educación artística a los organismos y entidades estatales;*
- XI. *Conservar el imprescindible vínculo indisoluble entre educación y cultura como elemento sustantivo para la unidad, cohesión social y la reproducción cultural y de identidad del Estado.*
- XII. *Promover y difundir la cultura de los pueblos y comunidades indígenas asentados en el Estado;*
- XIII. *Organizar un sistema de consulta a pueblos y comunidades sobre el impacto o afectación a los bienes culturales tangibles e intangibles, por la construcción, desarrollo, uso, explotación o aprovechamiento de zonas o áreas de jurisdicción del Estado;*
- XIV. *Promover e impulsar las costumbres, tradiciones y el arte popular;*
- XV. *Establecer órganos ciudadanos de asesoría y evaluación de resultados administrativos y programáticos para la toma de decisiones en el ámbito de las distintas ramas artísticas;*
- XVI. *Promover la cultura ciudadana basada en valores cívicos, éticos y de identidad, y*
- XVII. *Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y sus reglamentos.*

La Secretaría de Cultura se constituye cuando el Congreso del Estado de Chihuahua autoriza al Poder Ejecutivo para que el Instituto Chihuahuense de la Cultura se transforme en la actual Secretaría de Cultura (Congreso del Estado de Chihuahua, 2016). Dicho instituto, creado en enero de 1991, fue un organismo público descentralizado del Gobierno del Estado de Chihuahua (Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua, 2017) y su extinción coincide con

las reformas institucionales del sector cultural en México durante 2015 y 2016, las cuales derivaron en cambios en el modelo de política cultural nacional (Villaseñor Anaya, 2016).

La recién creada Secretaría de Cultura asumió los siguientes objetivos estratégicos del Programa Sectorial 2017-2021 (Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua, 2017):

- *Objetivo 1.- Desarrollar el arte y la cultura en todas sus manifestaciones en el estado de Chihuahua;*
- *Objetivo 2.- Garantizar la inclusión y participación de la ciudadanía en la vida cultural en todas sus manifestaciones;*
- *Objetivo 3.- Rescatar, preservar y difundir el patrimonio cultural, artístico e histórico del estado;*
- *Objetivo 4.- Desarrollar, rehabilitar y generar espacios que garanticen el acceso a la cultura.*

Durante 2018, la Secretaría de Cultura contó para su operación con una estructura programática-presupuestal fundamentada en lo que en México se ha denominado 'Presupuesto Basado en Resultados (PBR)' (Pérez-Jácome, 2012) y, que para el caso del Estado de Chihuahua, se encuentra legislada por la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua. Tal estructura se conformó por diez programas presupuestales, de los cuales cinco formaron parte del presupuesto autorizado por el Congreso del Estado en 2018 y el resto fueron dotados de recurso durante el ejercicio mediante ampliaciones presupuestales. El Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018, cuya información básica puede apreciarse en la Tabla 1, formó parte del primer grupo.

Tabla 1. Información básica del programa presupuestario Desarrollo Artístico y Cultural 2018

<i>a) Nombre y clave del programa presupuestario (Pp)</i>	Desarrollo Artístico y Cultural, 2F00218/E105T2
<i>b) Siglas</i>	No aplica

<p>c) <i>Nombre de la Dependencia o Entidad responsable de la operación del Pp</i></p>	<p>Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua</p>
<p>d) <i>Nombre del área responsable de la operación del Pp.</i></p>	<p>La mayoría de los departamentos que operaron las actividades de 2018 se encuentran adscritos a la Dirección General de Capital Cultural, otros al Despacho y a la Subsecretaría Zona Norte. Asimismo, otras direcciones estuvieron a cargo de actividades relacionadas como la Desarrollo Cultural, General Ejecutiva, de Patrimonio Histórico y la de Planeación y Administración.</p>
<p>e) <i>Año en el que inició la operación del Pp.</i></p>	<p>2013, aunque con cambios en nombre y modificaciones en el número de actividades.</p>
<p>f) <i>Fuentes de financiamiento del Pp.</i></p>	<p>Estatal y Federal</p>
<p>g) <i>Alineación del Programa presupuestario al Plan Nacional de Desarrollo Vigente, Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 y Programas de Mediano Plazo en caso de aplicar</i></p>	<p>Véase en el apartado 4.3.</p>

Fuente: elaboración propia con datos de la MIR 2018 y documentación proporcionada por el programa

La trayectoria del programa se remonta al año 2013, entonces a cargo del Instituto Chihuahuense de la Cultura, bajo el nombre de *Programa de Fomento y Gestión Cultural*, con financiamiento de origen federal y estatal (Instituto Chihuahuense de la Cultura, 2015).

Durante los ejercicios fiscales posteriores tuvieron lugar cambios en su estructura y fue hasta 2017 que el programa se estableció con las características aquí presentadas.

Para el ejercicio fiscal 2018, el programa tuvo un presupuesto asignado en moneda nacional de \$124'388,761 y una modificación a la baja de 12.5% respecto al presupuesto autorizado, resultando en un monto final modificado de \$108'912,518. En ese mismo año, el programa identificó como problema central por atender la insuficiencia del desarrollo de actividades artísticas y culturales, que emana a su vez de las insuficiencias de programas culturales, apoyos para música, cine, literatura y a los creadores, artistas, promotores y gestores, de bibliotecas en mal estado, de poca pertinencia e información sobre apoyos y eventos culturales relevantes, de escasa capacitación a artistas, además de las insuficientes relaciones con los municipios, instituciones y sociedad.

Para atender esta problemática, el programa establece cuatro componentes en su diseño: C01- Programas culturales pertinentes desarrollados; C02- Apoyos a creadores y artistas entregados; C03- Festivales y eventos culturales y artísticos realizados y; C04- Proyectos culturales en la sociedad vinculados.

Si bien la implementación del programa echa a andar una estructura organizacional conformada por diversas áreas y departamentos de la Secretaría de Cultura, existe una gerencia más o menos uniforme que se establece en la Dirección General de Capital Cultural. La Tabla 2 muestra la distribución de las áreas y departamentos operativos de acuerdo a los componentes del programa.

Tabla 2. Áreas de adscripción y departamentos operativos de los distintos componentes del Programa de Desarrollo Cultural 2018

Componente	Área(s) de adscripción	Departamento
C01- Programas culturales	Despacho	-Orquesta Filarmónica del Estado de Chihuahua -Departamento de Vinculación y Gestión de Procuración de Fondos

pertinentes desarrollados	Dirección de capital Cultural	-Departamento de Programación y Desarrollo Artístico -Departamento de Publicaciones y Fomento a la Lectura -Departamento de Desarrollo Comunitario
	Subsecretaría Zona norte	-Departamento de Desarrollo Cultural Subsecretaría Zona Norte
C02- Apoyos a creadores y artistas entregados	Dirección de Capital Cultural	-Departamento de Programación y Desarrollo Artístico
C03- Festivales y eventos culturales y artísticos realizados	Despacho	-Festival Internacional de Chihuahua -Departamento de Vinculación y Gestión de Procuración de Fondos
	Dirección General Ejecutiva	-Departamento de Evaluación, Información y Seguimiento
	Dirección de Capital Cultural	-Departamento de Desarrollo Comunitario -Departamento de Programación y Desarrollo Artístico -Departamento de Publicaciones y Fomento a la Lectura
	Subsecretaría de Cultura Zona Norte	-Departamento de Desarrollo Cultural Subsecretaría Zona Norte -Departamento de Patrimonio Cultural Subsecretaría Zona Norte

C04- Proyectos culturales en la sociedad vinculados	Subsecretaría de Cultura Zona Norte	-Departamento de Desarrollo Cultural Subsecretaría Zona Norte
	Despacho	-Departamento de Vinculación y programas culturales

Fuente: elaboración propia a partir de documentos proporcionados por los funcionarios del programa.

3.2 Coincidencias y complementariedades

Los componentes descritos son producto de una gran diversidad de acciones que lleva a cabo el programa, lo cual explica las numerosas coincidencias y complementariedades con otros programas estatales y federales que tienen objetivos coadyuvantes. En el Anexo 1 se muestra una tabla con la información relativa a este apartado y en lo siguiente se muestran los programas que se han identificado como complementarios y/o coincidentes:

Programas estatales

- **Inclusión y participación de la ciudadanía en la vida cultural 2018 (Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua)**

Complementario

Propósito: Las personas cuentan con inclusión y participación en la vida cultural

Población objetivo: población total del Estado de Chihuahua (Encuesta Intercensal 2015)

Tipo de apoyo: económicos y en especie

Cobertura geográfica: Estado de Chihuahua

Existe complementariedad puesto que ambos programas tienen la misma población objetivo y si bien ambos llevan a cabo eventos culturales, los de este programa aparecen enfocados a temas de igualdad de género y atención a grupos de población específicos. Al ser el programa evaluado de amplio espectro respecto a la población objetivo a la que dirige sus acciones, puede

llegar a coincidir en la provisión para algún tipo de población, principalmente jóvenes y niños, y también población indígena.

Fuente: MIR 2018 y documentos proporcionados por el programa.

- **Rescate, preservación y difusión del patrimonio cultural, artístico e histórico 2018 (Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua)**

Complementario

Propósito: Las personas cuentan con acciones que permitan rescatar, preservar y difundir el patrimonio cultural para el disfrute y acceso de la sociedad chihuahuense

Población objetivo: población total del Estado de Chihuahua (Encuesta Intercensal 2015)

Tipos de apoyo: económicos y en especie

Cobertura geográfica: Estado de Chihuahua

Ambos programas tienen la misma población objetivo y sus componentes son complementarios, puesto que el patrimonio histórico forma parte del acervo cultural del estado y su rescate, preservación y difusión es crucial para que el programa evaluado proporcione algunos de los bienes y servicios que ofrece.

Fuente: MIR 2018

- **Rehabilitación y generación de espacios que garantice el acceso a la cultura 2018 (Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua)**

Complementario

Propósito: Las personas chihuahuenses cuentan con espacios culturales rehabilitados y de nueva creación

Población objetivo: población total del Estado de Chihuahua (Encuesta Intercensal 2015)

Tipos de apoyo: económicos

Cobertura geográfica: Estado de Chihuahua

Los programas se plantean la misma población objetivo pero sus objetivos son distintos. Al desarrollar, rehabilitar y mejorar los espacios culturales del estado, garantiza y complementa algunos objetivos del programa evaluado como son la rehabilitación de museos y teatros o la generación de nuevos espacios que permitan la realización de las distintas actividades apoyadas por el programa evaluado.

Fuente: MIR 2018

- **Programa de inversión estatal de cultura (Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua)**

Complementario

Propósito: La población del estado de Chihuahua cuenta con expresiones culturales de las artes en sus diversas manifestaciones

Población objetivo: 30% de la población de 5 a 79 años residente en el estado de Chihuahua (Censo 2010)

Tipos de apoyo: en especie

Cobertura: Estado de Chihuahua

Ambos programas tienen poblaciones objetivo similares pero componentes distintos. El programa de inversión estatal de cultura brinda apoyo a la construcción y rehabilitación de infraestructura cultural, lo cual coadyuva, aunque de manera indirecta, a la realización de los objetivos del programa evaluado.

Fuente: MIR 2018

Programas federales

- **Programas culturales Conaculta (Secretaría de Cultura Federal)**

Complementario y coincidente

Propósito: Las personas del Estado de Chihuahua son beneficiadas con el desarrollo cultural y artístico

Población objetivo: 30% de la población de 5 a 79 años residente en el estado de Chihuahua (Censo 2010)

Tipos de apoyo: económicos y en especie

Cobertura geográfica: Estado de Chihuahua

Ambos programas presentan grandes similitudes respecto a sus componentes y acciones. La población objetivo, de acuerdo a la MIR 2018, está delimitada aunque no se expresan las razones de tal selección. Vale aclarar que en 2018 este programa no contó con presupuesto.

Fuente: MIR 2018

- **Programa de infraestructura cultural en los estados (Secretaría de Cultura Federal)**

Complementario

Propósito: Población del estado de Chihuahua beneficiada con la adecuación de espacios culturales que fomenten el gusto y sensibilidad por las expresiones culturales y la apreciación de las artes en sus diversas expresiones

Población objetivo: 100,000 habitantes del estado de Chihuahua

Tipos de apoyo: económico

Cobertura geográfica: nacional

Ambos programas tienen poblaciones objetivo similares pero componentes distintos.

Fuente: MIR 2018

4. RESULTADOS Y PRODUCTOS

El Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018 aglutina diversas estrategias y proyectos que tienen como fin *contribuir al fortalecimiento del desarrollo humano y social a través del arte y la cultura en todas sus manifestaciones en el estado de Chihuahua.*

A partir del resumen narrativo del objetivo de propósito de la MIR del Programa se entiende que el principal resultado ofrecido por éste es la oferta de “actividades artísticas y culturales suficientes y de calidad en el estado” (MIR 2018, Secretaría de Cultura). En otras palabras, el programa se concibe a sí mismo como un vehículo para la oferta de bienes y servicios artísticos y culturales.

A partir de las actividades constitutivas de los cuatro componentes del programa se entiende que los principales atributos del programa son la difusión/divulgación artística y cultural y el fomento a la actividad artística y creativa. Amen de sus especificidades, la divulgación cultural por medios escritos e impresos se subsume aquí al género de la divulgación cultural y artística en general por buscar el mismo fin.

Dado lo anterior, es claro que el Programa emana del “consenso francés” de la acción cultural pública a mediados del siglo XX, concentrado en propiciar la mayor accesibilidad posible a las expresiones artísticas y culturales y en favorecer la creación artística en un territorio dado (Baltà, J. 2016). Este consenso ha sido incorporado a los modelos de acción cultural pública en México y otros países del mundo.

Como se verá más adelante en los análisis que se hacen al programa, éste, se ha convertido en un instrumento programático al que se le han añadido paulatinamente proyectos y servicios, que sí bien son relacionados con el ámbito cultural, no tienen una relación causal hacia un mismo propósito.

El Programa se creó en 2013 con un propósito relacionado a fomentar el acceso de la población a diversas manifestaciones artísticas y culturales, a través de eventos artísticos. Este programa nace para atender la insuficiente difusión y promoción de la cultura y las artes entre la población del Estado de Chihuahua (Instituto Chihuahuense de la Cultura, 2015).

El programa se crea con proyectos y servicios que conceptualmente presentan lógicas de intervención diferentes. Primero se encuentran los servicios de la Dirección de Bibliotecas Públicas y los proyectos de fomento a la lectura. Después se encuentran apoyos al sector artístico y actividades de fomento a públicos específicos y los servicios de la Orquesta Filarmónica del Estado de Chihuahua.

De tal manera, que en el ejercicio 2018, El Programa de Desarrollo Artístico y Cultural, se convirtió en algo que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

denomina *un programa sin lógica de intervención* (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2015). Esta condición se da porque los instrumentos de planeación no presentan una consistencia con los productos y servicios que de facto el programa entrega. Esta falta de consistencia genera que otros instrumentos auxiliares como la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) no tengan una congruencia, primero, con los instrumentos de planeación, así como con la operación de los proyectos que integra, y, por otro lado, con la metodología de marco lógico que es aceptada para la construcción de este instrumento.

Las deficiencias que tiene la MIR dificultan hacer una valoración adecuada y completa del desempeño del programa. Los indicadores que existen no miden todas las dimensiones que el programa atiende. Además de que la mayoría de los indicadores no tienen valores históricos antes del año 2018.

A pesar de las deficiencias que tiene la MIR, el equipo evaluador echó mano de instrumentos adicionales a los previstos en los términos de referencia de la evaluación para compensar el análisis. Estos instrumentos adicionales se desarrollan a lo largo de todo el documento.

Ya hecha esta breve introducción y habiendo hecho el aviso al lector sobre las limitaciones, se comenzará por analizar la Matriz de Indicadores para Resultados valorando sus diversos atributos. La MIR del Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018 cuenta con 4 componentes; C01-Programas culturales pertinentes desarrollados; C02-Apoyos a creadores y artistas entregados; C03-Festivales y eventos culturales y artísticos realizados; C04-Proyectos culturales en la sociedad vinculados. El conjunto de estos cuatro componentes tiene el propósito “*se desarrollan de actividades artísticas y culturales suficientes y de calidad en el estado.*” La MIR completa se puede ver en la tabla 3.

Tabla 3. Matriz de Indicadores para Resultados (simplificada) - Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018.

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir al fortalecimiento del desarrollo humano y social a través del arte y la cultura en todas sus	porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos	página de la Secretaría de Cultura	La economía del estado es estable.

	manifestaciones en el estado de Chihuahua			
Propósito	Se desarrollan de actividades artísticas y culturales suficientes y de calidad en el estado.	variación porcentual de eventos culturales realizados	página de la Secretaría de Cultura	Se analizan las necesidades culturales de la población chihuahuense.
Componente	C01-Programas culturales pertinentes desarrollados	porcentaje asistentes a los eventos y festivales culturales	página de la Secretaría de Cultura	Se revisan los programas y las necesidades de las personas
Componente	C02-Apoyos a creadores y artistas entregados	porcentaje de apoyos entregados	página de la Secretaría de Cultura	Los artistas y creadores solicitan apoyos
Componente	C03-Festivales y eventos culturales y artísticos realizados	porcentaje de festivales y eventos culturales	página de la Secretaría de Cultura	La gente asiste a los eventos y festivales culturales
Componente	C04-Proyectos culturales en la sociedad vinculados	porcentaje de proyectos culturales de la sociedad	página de la Secretaría de Cultura	La sociedad solicita apoyo para sus proyectos
Actividad	C0101-Realizar actividades culturales musicales en el Estado.	porcentaje de temporadas musicales realizadas	página de la Secretaría de Cultura	Las personas asisten a las actividades culturales musicales
Actividad	C0102-Edición de Publicaciones	porcentaje de ediciones publicadas	página de la Secretaría de Cultura	Se presentan publicaciones de fomento a la cultura.
Actividad	C0103-Equipar y rehabilitar las Bibliotecas del estado	porcentaje de bibliotecas rehabilitadas y equipadas	página de la Secretaría de Cultura	Se diagnostican las necesidades de las bibliotecas

Actividad	C0104-Fomento al programa de lectura y escritura	porcentaje de actividades de fomento a la lectura	página de la Secretaría de Cultura	Se programan actividades y acciones de fomento a la lectura
Actividad	C0105-Promover la creación de la comisión filmica	porcentaje de comisión filmica	página de la Secretaría de Cultura	Se propone la creación de la comisión filmica
Actividad	C0201-Elaborar censo de creadores, artistas, promotores y gestores culturales	porcentaje de censo de creadores, artistas, promotores y gestores n	página de la Secretaría de Cultura	Se identifican a los participantes de la cultura
Actividad	C0202-Publicación de convocatorias	porcentaje de convocatorias de cultura	página de la Secretaría de Cultura	Se plasman en las convocatorias las reglas para participación.
Actividad	C0203-Capacitación a creadores y artistas	porcentaje de capacitaciones a creadores y artistas	página de la Secretaría de Cultura	Los creadores y artistas solicitan capacitación en actividades culturales
Actividad	C0301-Elaborar un portal de internet para la información y promoción de eventos culturales	porcentaje de portal de internet de cultura	página de la Secretaría de Cultura	Se identifican los módulos de cultura que formarán parte del portal de cultura
Actividad	C0302-Promover festival internacional de cultura	porcentaje de festival internacional de chihuahua	página de la Secretaría de Cultura	Se programa y planea la realización del Festival.
Actividad	C0303-Realizar festivales culturales en los municipios	porcentaje de festivales culturales en los municipios	página de la Secretaría de Cultura	Los municipios solicitan los festivales a la dependencia
Actividad	C0304-Realizar el festival "fiestas de chihuahua"	porcentaje de festivales de fiestas de chihuahua	página de la Secretaría de Cultura	Se diagnostican las necesidades de los municipios en sus festividades.

Actividad	C0305-Realizar la feria del libro	porcentaje de feria del libro de chihuahua	página de la Secretaría de Cultura	Se programa y planea la realización de la feria
Actividad	C0401-Apoyo a proyectos culturales	porcentaje de apoyos a proyectos culturales	página de la Secretaría de Cultura	Se reciben proyectos culturales en la dependencia
Actividad	C0402-Vinculación con municipios e instituciones	porcentaje de municipios vinculados	página de la Secretaría de Cultura	Se fomenta la relación entre instituciones
Actividad	C0403-Firmar convenios interinstitucionales	porcentaje de convenios institucionales	página de la Secretaría de Cultura	Las instituciones solicitan convenios para colaboración.
Actividad	C0404-Crear consejos municipales de cultura	porcentaje de consejos municipales de cultura	página de la Secretaría de Cultura	Las personas participan en los temas de cultura.

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa Operativo Anual 2018 (documento de cierre) (Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua, 2018b), Matriz De Marco Lógico 2018 (Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua, 2018a), Seguimiento a la Matriz de Indicadores Cierre Anual 2018 (Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua, 2018c) y, Seguimiento a las Metas Del Programa Operativo Anual Cierre Anual 2018 (Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua, 2018d).

Una vez revisados los principales atributos del Programa, pasaremos a valorar la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados.

4.1 Valoración de la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados

Para hacer la valoración de la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018, se emplea la metodología de marco lógico propuesta por Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) en (Cárdenas Elizalde et al., 2013a).

De acuerdo con dicha fuente, la combinación de las relaciones de causalidad entre los cuatro niveles de objetivos y los supuestos de la MIR se conoce como “lógica vertical del programa”. La MIR presenta una adecuada lógica vertical cuando se responde de modo afirmativo a las siguientes preguntas:

- a) Si la institución responsable ejecuta las actividades previstas y se cumplen los supuestos respectivos ¿entonces se logran los componentes?
- b) Si se entregan los componentes y se cumplen los supuestos respectivos ¿entonces se alcanza el propósito?
- c) Si se alcanza el propósito y se cumplen los supuestos respectivos ¿entonces se contribuye de manera significativa al fin?
- d) Si se alcanza el fin y se cumplen los supuestos en este nivel ¿entonces se crean condiciones para la sustentabilidad de los beneficios generados por el programa?

De tal manera, la consecución lógica vertical entre los elementos de la MIR, denominados resumen narrativo y supuestos, se da como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Esquema metodológico de valoración de la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Fin	+	Supuestos	=	Sustentabilidad de los beneficios generados por el programa
Propósito	+	Supuestos	=	Fin
Componentes	+	Supuestos	=	Propósito
Actividades	+	Supuestos	=	Componentes

Fuente: Cárdenas Elizalde et al., 2013a

4.1.1 Valoración de la lógica vertical del nivel de actividades

El análisis que se muestra enseguida valora la lógica vertical en cuanto a las actividades de los componentes del programa presupuestario en el siguiente orden: *C04-Proyectos culturales en la sociedad vinculados* (Tabla 4); *C03-Festivales y eventos culturales y artísticos realizados* (Tabla 5); *C02-Apoyos a creadores y artistas entregados* (Tabla 6); y *C01-Programas culturales pertinentes desarrollados* (Tabla 7).

Antes de empezar el análisis es importante hacer una aclaración metodológica. La metodología de marco lógico para el diseño de matrices de indicadores para resultados establece que los supuestos son los factores externos que están fuera del control del programa, pero que inciden en el logro de los objetivos de éste. En este sentido, los supuestos no deberían remitir a otras actividades que están bajo el control de la dependencia. Las propias características de la MIR actual, generan que en algunos componentes la metodología no se pueda cumplir. Por esta razón esta evaluación plantea la necesidad de hacer una excepción a la regla de supuestos en los componentes 1 y 3 y parcialmente en el componente 2. A continuación se ofrecen las razones que sustentan dicha estrategia heterodoxa:

- Las actividades particulares de algunos componentes de esta MIR no son procesos como lo establece la metodología de marco lógico. Sino que son productos o servicios concretos que se acumulan y que colectivamente son el componente. Esta razón se sustenta en que la Metodología de Marco Lógico plasmada en (Cárdenas Elizalde et al., 2013) establece que el nivel de actividad debe responder a *¿Qué hay que hacer para producir y entregar los bienes y servicios del programa?* En este sentido, en algunas actividades nos veremos obligados a obviar la metodología, de lo contrario, no podría hacerse una valoración. Se advierte al lector, que esta condición provocará que algunas recomendaciones de mejora que se hacen en este apartado tendrán la apariencia de no cumplir con la metodología, sin embargo, se hace de esta manera, porque de origen, las actividades no están identificadas correctamente.
- El equipo evaluador prioriza que el programa haga un adecuado tránsito del enfoque actual de gestión, al enfoque de resultados.

Tabla 4. Valoración de la lógica vertical a nivel de actividades del componente C04-Proyectos culturales en la sociedad vinculados

Nivel	Resumen narrativo	Supuestos	¿Si la institución responsable ejecuta la actividad y se cumplen los supuestos respectivos, entonces se logra el componente?	Comentario
-------	-------------------	-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Componente	C04-Proyectos culturales en la sociedad vinculados	La sociedad solicita apoyo para sus proyectos	N/A	N/A
Actividad	C0401-Apoyo a proyectos culturales	Se reciben proyectos culturales en la dependencia	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Los proyectos culturales apoyados fomentan la participación ciudadana en materia de cultura y arte.
Actividad	C0402-Vinculación con municipios e instituciones	Se fomenta la relación entre instituciones	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Existen espacios físicos municipales adecuados para el desarrollo de actividades formativas y recreativas en materia de cultura y arte.
Actividad	C0403-Firmar convenios interinstitucionales	Las instituciones solicitan convenios para colaboración	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Existe una participación coadyuvante en los convenios interinstitucionales, de parte de ciudadanos y organizaciones civiles.
Actividad	C0404-Crear consejos	Las personas participan en los temas de cultura	Sí (parcialmente)	Se recomienda precisar el supuesto. Por ejemplo: Los siete

	municipales de cultura			ciudadanos y el representante del Ayuntamiento que conforman el Consejo Municipal de Cultura, establecen reuniones con cuórum para dictaminar acuerdos.
--	------------------------	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

Tabla 5. Valoración de la lógica vertical a nivel de actividades del componente C03-Festivales y eventos culturales y artísticos realizados

Nivel	Resumen narrativo	Supuestos	¿Si la institución responsable ejecuta la actividad y se cumplen los supuestos respectivos, entonces se logra el componente?	Comentario
Componente	C03-Festivales y eventos culturales y artísticos realizados	La gente asiste a los eventos y festivales culturales	N/A	N/A
Actividad	C0301-Elaborar un portal de internet para la información y promoción de eventos culturales	Se identifican los módulos de cultura que formaran parte del portal de cultura	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Se diseñan campañas de marketing apropiadas al perfil del consumidor y, se utiliza adecuadamente el

				portal web como medio de difusión para la atracción efectiva de asistentes a festivales eventos culturales.
Actividad	C0302-Promover festival internacional de cultura	Se programa y planea la realización del Festival.	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Se realizan exitosamente la feria del libro, las fiestas de chihuahua, así como el resto de los festivales y eventos culturales organizados por la Secretaría de Cultura.
Actividad	C0303-Realizar festivales culturales en los municipios	Los municipios solicitan los festivales a la dependencia	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Se realizan exitosamente la feria del libro, las fiestas de chihuahua, el festival internacional de cultura, así como el resto de los festivales y eventos culturales organizados por la Secretaría de Cultura.
Actividad	C0304-Realizar el festival "fiestas de chihuahua"	Se diagnostican las necesidades de los municipios en sus festividades.	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Se realizan exitosamente la feria del libro, el festival internacional de

				cultura, así como el resto de los festivales y eventos culturales organizados por la Secretaría de Cultura.
Actividad	C0305-Realizar la feria del libro	Se programa y planea la realización de la feria	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Se realizan exitosamente las fiestas de chihuahua, el festival internacional de cultura, así como el resto de los festivales y eventos culturales organizados por la Secretaría de Cultura.

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

Tabla 6. Valoración de la lógica vertical a nivel de actividades del componente C02-Apoyos a creadores y artistas entregados

Nivel	Resumen narrativo	Supuestos	¿Si la institución responsable ejecuta la actividad y se cumplen los supuestos respectivos, entonces se logra el componente?	Comentario
Componente	C02-Apoyos a creadores y artistas entregados	Los artistas y creadores solicitan apoyos	N/A	N/A

Actividad	C0201-Elaborar censo de creadores, artistas, promotores y gestores culturales	Se identifican a los participantes de la cultura	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Se utiliza el censo de creadores para mejorar el diseño de los programas y, esto deriva en una adecuada participación de artistas y creadores en las convocatorias.
Actividad	C0202- Publicación de convocatorias	Se plasman en las convocatorias las reglas para participación.	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Los artistas y creadores entregan proyectos que cumplen los criterios mínimos establecidos para ser aptos de ser evaluados.
Actividad	C0203- Capacitación a creadores y artistas	Los creadores y artistas solicitan capacitación en actividades culturales	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Las becas y apoyos económicos y en especie, diferentes a las capacitaciones, se entregan.

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

Tabla 7. Valoración de la lógica vertical a nivel de actividades del componente C01-Programas culturales pertinentes desarrollados

<i>Nivel</i>	<i>Resumen narrativo</i>	<i>Supuestos</i>	<i>¿Si la institución responsable ejecuta la actividad y se cumplen los supuestos respectivos, entonces se logra el componente?</i>	<i>Comentario</i>
Componente	C01-Programas culturales pertinentes desarrollados	Se revisan los programas y las necesidades de las personas	N/A	N/A
Actividad	C0101-Realizar actividades culturales musicales en el Estado.	Las personas asisten a las actividades culturales musicales	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Las actividades distintas a las relacionadas con las actividades culturales musicales en el Estado se desarrollan adecuadamente.
Actividad	C0102-Edición de Publicaciones	Se presentan publicaciones de fomento a la cultura	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Las actividades distintas a las relacionadas con la edición de publicaciones se desarrollan adecuadamente.
Actividad	C0103-Equipar y rehabilitar las	Se diagnostican las necesidades de las bibliotecas	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Las actividades distintas a las

	Bibliotecas del estado			relacionadas con la rehabilitación de bibliotecas del estado se desarrollan adecuadamente.
Actividad	C0104-Fomento al programa de lectura y escritura	Se programan actividades y acciones de fomento a la lectura	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Las actividades distintas a las relacionadas con el programa de lectura y escritura se desarrollan adecuadamente.
Actividad	C0105-Promover la creación de la comisión fílmica	Se propone la creación de la comisión fílmica	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Las actividades distintas a las relacionadas con la comisión fílmica se desarrollan adecuadamente.

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

4.1.2 Valoración de la lógica vertical del nivel de componente

Utilizando la misma metodología de evaluación, se valoran los componentes del programa presupuestario evaluado (Tabla 8).

Tabla 8. Valoración de la lógica vertical del nivel de componentes

Nivel	Resumen narrativo	Supuestos	¿Si se entregan los componentes y se cumplen los supuestos respectivos,	Comentario
-------	-------------------	-----------	-------------------------------------------------------------------------	------------

entonces se alcanza el propósito?				
Propósito	Se desarrollan de actividades artísticas y culturales suficientes y de calidad en el estado.	Se analizan las necesidades culturales de la población chihuahuense.	N/A	N/A
Componente	C01-Programas culturales pertinentes desarrollados	Se revisan los programas y las necesidades de las personas	No	Se recomienda el siguiente supuesto: La población mantiene una demanda sostenida de eventos musicales orquestales; de proyecciones fílmicas; y de actividades de relacionadas con la lectura.
Componente	C02-Apoyos a creadores y artistas entregados	Los artistas y creadores solicitan apoyos	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Los creadores generan propuestas pertinentes y originales para el disfrute de los habitantes del estado.
Componente	C03-Festivales y eventos culturales y artísticos realizados	La gente asiste a los eventos y festivales culturales	No	Se recomienda el siguiente supuesto: La demanda ciudadana de actividades es prospectable y, el resto de las actividades distintas a los festivales y

				eventos organizados por la secretaría se realizan adecuadamente.
Componente	C04-Proyectos culturales en la sociedad vinculados	La sociedad solicita apoyo para sus proyectos	No	Se recomienda el siguiente supuesto: Las instituciones gubernamentales y de la sociedad civil colaboran activa y adecuadamente en el desarrollo de actividades artísticas y culturales en el estado.

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

4.1.3 Valoración de la lógica vertical del nivel de propósito y fin

Por último, se efectúa la valoración de la lógica vertical de los niveles propósito y fin, según se aprecia en la siguiente tabla

Tabla 9. Valoración de la lógica vertical del nivel de propósito y fin

Nivel	Resumen narrativo	Supuestos	¿Si se alcanza el propósito y se cumplen los supuestos respectivos, entonces se contribuye de manera significativa al fin?	Comentario
-------	-------------------	-----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Fin	Contribuir al fortalecimiento del desarrollo humano y social a través del arte y la cultura en todas sus manifestaciones en el estado de Chihuahua	La economía del estado es estable.	N/A	N/A
Propósito	Se desarrollan de actividades artísticas y culturales suficientes y de calidad en el estado.	Se analizan las necesidades culturales de la población chihuahuense.	No	Se recomienda el siguiente supuesto: El sector privado contribuye de manera sostenible y coadyuvante a la generación de actividades artísticas y culturales en el estado.
Nivel	Resumen narrativo	Supuestos	¿Si se alcanza el fin y se cumplen los supuestos en este nivel, entonces se crean condiciones para la sustentabilidad de los beneficios generados por el programa?	Comentario
Fin	Contribuir al fortalecimiento del desarrollo humano y social a través del arte y la cultura en todas sus manifestaciones	La economía del estado es estable.	Sí (parcialmente)	Se recomienda precisar el supuesto: Las condiciones económicas y de gobernabilidad se mantienen estables en el estado.

	en el estado de Chihuahua			
--	---------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

4.2 Valoración de la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados

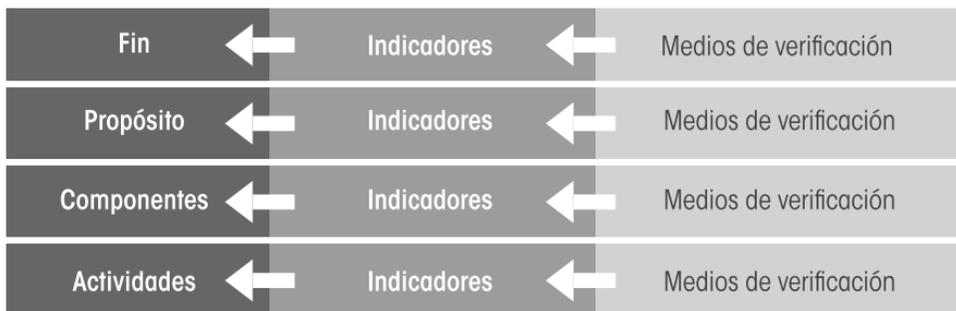
Para hacer la valoración de la lógica horizontal de la MIR del Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018, se utilizará de nueva cuenta la metodología citada anteriormente (Cárdenas Elizalde et al., 2013a).

De acuerdo con dicha fuente, la lógica horizontal está construida de manera adecuada si se responde afirmativamente a las siguientes preguntas:

- ¿Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?*
- ¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del programa y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos?*

La consecución lógica horizontal entre los elementos de la MIR denominados medios de verificación, indicadores y resumen narrativo puede apreciarse en la Figura 2.

Figura 2. Esquema metodológico de valoración de la lógica horizontal MIR.



Fuente: Cárdenas Elizalde et al., 2013a.

En la Tabla 10 se realiza una valoración de la lógica horizontal de cada uno de los niveles de la MIR en la cual se responde a las preguntas de evaluación propuestas por la metodología señalada anteriormente. En los apartados posteriores se propondrán las mejoras pertinentes en la MIR.

Tabla 10. Valoración de la lógica horizontal de la MIR 2018

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos	¿Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?	¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del programa y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos?
Fin	Contribuir al fortalecimiento del desarrollo humano y social a través del arte y la cultura en todas sus manifestaciones en el estado de Chihuahua	porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos	página de la Secretaría de Cultura	La economía del estado es estable	Sí (parcialmente)	Sí (parcialmente)
Propósito	Se desarrollan de actividades artísticas y culturales suficientes y de calidad en el estado.	variación porcentual de eventos culturales realizados	página de la Secretaría de Cultura	Se analizan las necesidades culturales de la población chihuahuense	Sí (parcialmente)	Sí (parcialmente)

Compo nente	C01-Programas culturales pertinentes desarrollados	porcentaje asistentes a los eventos y festivales culturales	página de la Secretaría de Cultura	Se revisan los programas y las necesidades de las personas	Sí (parcialmente)	Sí
Compo nente	C02-Apoyos a creadores y artistas entregados	porcentaje de apoyos entregados	página de la Secretaría de Cultura	Los artistas y creadores solicitan apoyos	Sí (parcialmente)	Sí
Compo nente	C03-Festivales y eventos culturales y artísticos realizados	porcentaje de festivales y eventos culturales	página de la Secretaría de Cultura	La gente asiste a los eventos y festivales culturales	Sí (parcialmente)	Sí
Compo nente	C04-Proyectos culturales en la sociedad vinculados	porcentaje de proyectos culturales de la sociedad	página de la Secretaría de Cultura	La sociedad solicita apoyo para sus proyectos	Sí (parcialmente)	Sí
Activida d	C0101-Realizar actividades culturales musicales en el Estado.	porcentaje de temporadas musicales realizadas	página de la Secretaría de Cultura	Las personas asisten a las actividades culturales musicales	Sí (parcialmente)	Sí
Activida d	C0102-Edición de Publicaciones	porcentaje de ediciones publicadas	página de la Secretaría de Cultura	Se presentan publicaciones de fomento a la cultura	Sí (parcialmente)	Sí

Actividad	C0103-Equipar y rehabilitar las Bibliotecas del estado	porcentaje de bibliotecas rehabilitadas y equipadas	página de la Secretaría de Cultura	Se diagnostican las necesidades de las bibliotecas	Sí (parcialmente)	Sí
Actividad	C0104-Fomento al programa de lectura y escritura	porcentaje de actividades de fomento a la lectura	página de la Secretaría de Cultura	Se programan actividades y acciones de fomento a la lectura	Sí (parcialmente)	Sí
Actividad	C0105-Promover la creación de la comisión filmica	porcentaje de comisión filmica	página de la Secretaría de Cultura	Se propone la creación de la comisión filmica	Sí (parcialmente)	Sí (parcialmente)
Actividad	C0201-Elaborar censo de creadores, artistas, promotores y gestores culturales	porcentaje de censo de creadores, artistas, promotores y gestores n	página de la Secretaría de Cultura	Se identifican a los participantes de la cultura	Sí (parcialmente)	Sí (parcialmente)
Actividad	C0202- Publicacion de convocatorias	porcentaje de convocatorias de cultura	página de la Secretaría de Cultura	Se plasman en las convocatorias las reglas para participación	Sí (parcialmente)	Sí
Actividad	C0203-Capacitacion a creadores y artistas	porcentaje de capacitacion es a	página de la Secretaría de Cultura	Los creadores y artistas solicitan capacitación	Sí (parcialmente)	Sí

		creadores y artistas		en actividades culturales		
Actividad	C0301-Elaborar un portal de internet para la información y promoción de eventos culturales	porcentaje de portal de internet de cultura	página de la Secretaría de Cultura	Se identifican los módulos de cultura que formaran parte del portal de cultura	Sí (parcialmente)	Sí (parcialmente)
Actividad	C0302-Promover festival internacional de cultura	porcentaje de festival internacional de chihuahua	página de la Secretaría de Cultura	Se programa y planea la realización del Festival	Sí (parcialmente)	Sí (parcialmente)
Actividad	C0303-Realizar festivales culturales en los municipios	porcentaje de festivales culturales en los municipios	página de la Secretaría de Cultura	Los municipios solicitan los festivales a la dependencia	Sí (parcialmente)	Sí
Actividad	C0304-Realizar el festival "fiestas de chihuahua"	porcentaje de festivales de fiestas de chihuahua	página de la Secretaría de Cultura	Se diagnostican las necesidades de los municipios en sus festividades	Sí (parcialmente)	Sí (parcialmente)
Actividad	C0305-Realizar la feria del libro	porcentaje de feria del libro de chihuahua	página de la Secretaría de Cultura	Se programa y planea la realización de la feria	Sí (parcialmente)	Sí (parcialmente)

Actividad	C0401-Apoyo a proyectos culturales	porcentaje de apoyos a proyectos culturales	página de la Secretaría de Cultura	Se reciben proyectos culturales en la dependencia	Sí (parcialmente)	Sí
Actividad	C0402-Vinculación con municipios e instituciones	porcentaje de municipios vinculados	página de la Secretaría de Cultura	Se fomenta la relación entre instituciones	Sí (parcialmente)	Sí
Actividad	C0403-Firmar convenios interinstitucionales	porcentaje de convenios institucionales	página de la Secretaría de Cultura	Las instituciones solicitan convenios para colaboración	Sí (parcialmente)	Sí
Actividad	C0404-Crear consejos municipales de cultura	porcentaje de consejos municipales de cultura	página de la Secretaría de Cultura	Las personas participan en los temas de cultura	Sí (parcialmente)	Sí

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

44.3 Vinculación con instrumentos de planeación estratégica

El Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018 encuentra una vinculación estratégica con el Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018¹; el Plan Estatal de Desarrollo 2017 – 2021², para Chihuahua y; el Programa Sectorial Cultura como Derecho Humano, Chihuahua 2017 – 2021³.

De acuerdo con los instrumentos de planeación y seguimiento,⁴ el Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018 se vincula con otros instrumentos de planeación de la siguiente manera⁵:

Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018

Objetivo 3.3 Ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos.

Estrategia 3.3.1. Situar a la cultura entre los servicios básicos brindados a la población como forma de favorecer la cohesión social.

Línea de acción 1. Incluir a la cultura como un componente de las acciones y estrategias de prevención social.

Línea de acción 4. Diseñar un programa nacional que promueva la lectura.

¹ Referencia, (Poder Ejecutivo Federal de los Estados Unidos Mexicanos, 2013).

² Referencia, (Poder Ejecutivo del Estado de Chihuahua, 2017).

³ Referencia, (Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua, 2017).

⁴ Documento denominado *Matriz De Marco Lógico 2018*, referenciado como (Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua, 2018a); y *Reporte de alineación de componentes a la planeación estratégica 2018*, referenciado como (Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua, 2018c).

⁵ No se integra la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 debido a que el programa no encuentra vinculación con dicho instrumento.

Plan Estatal de Desarrollo 2017 – 2021

Objetivo 18. Promover y difundir las expresiones artísticas y culturales de la entidad en el ámbito regional, nacional e internacional.

Estrategia 18.1. Ampliar el acceso de la población a las expresiones artísticas y culturales propias del estado en el ámbito local, nacional e internacional, de tal manera enriquezcan la formación integral de las personas.

Objetivo 17. Garantizar el acceso a la cultura como un Derecho Humano para la formación integral de la ciudadanía, que permita la cohesión e inclusión social e incentive la igualdad entre mujeres y hombres.

Estrategia 17.7. Impulsar la profesionalización de artistas y personas dedicadas a la promoción y gestión cultural.

Programa Sectorial Cultura Como Derecho Humano, Chihuahua 2017 – 2021

Objetivo 1. Desarrollar el arte y la cultura en todas sus manifestaciones en el estado de Chihuahua.

Estrategia 1. Atender de manera directa a las y los artistas y creadores y creadoras del Estado apoyando proyectos de producción, desarrollo y difusión artística.

Línea de acción 1. Otorgar apoyos para el desarrollo de proyectos culturales y artísticos viables, así como reconocimiento de trayectoria a creadores e investigadores, a través de convocatorias y la valoración objetiva de solicitudes.

Línea de acción 3. Apoyar el desarrollo y difusión de artistas y creadores con asesorías, préstamos de espacios y acciones de capacitación.

Estrategia 2. Atender las necesidades culturales de la sociedad chihuahuense ofreciendo actividades de calidad y propuestas artísticas innovadoras.

Línea de acción 2. Realizar festivales culturales estatales e internacionales, incluyentes, para dar a conocer y difundir la riqueza artística y la diversidad de disciplinas propias y de otras entidades.

Estrategia 5. Desarrollar los hábitos de lectura y escritura entre la población chihuahuense a través de la implementación de un programa de publicaciones y fomento a la lectura y escritura.

Línea de acción 6. Apoyar programas de iniciativas ciudadanas de fomento a la lectura.

En referencia a los indicadores, el programa se vincula con los siguientes:

Agenda de Desarrollo Sostenible 2030:

- Actualmente el programa no se vincula con indicadores relacionados con la agenda 2030 previstos para la medición en México de acuerdo con el tablero de seguimiento en (ONU México & INEGI, 2019).

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018:

- El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 no cuenta con indicadores a los que el programa se vincule.

Sistema Nacional de Información Cultural:

- El Programa se vincula con el indicador *Número de festivales realizados a nivel nacional*. Frecuencia de medición: anual. Último valor reportado: 534 festivales. Fuente de información: <https://sic.cultura.gob.mx/index.php?table=festival>.

Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021:

- El Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 no cuenta con indicadores a los que el Programa se vincule.

Programa Sectorial Cultura como Derecho Humano, Chihuahua 2017-2021:

El Programa se vincula con siguientes indicadores del Programa Sectorial;

- *Porcentaje de la población estatal en las actividades artísticas y culturales.* Línea base del año 2016, 18.27% (650,000 personas). Meta anual, 1.8% más. Meta 2021, 27.47% (977,900 personas).
- *Número de libros leídos por persona en el estado.* Línea base del año 2016, 2.6 libros. Meta anual, 0.3 libros más. Meta 2021, 4.1 libros.
- *Porcentaje de bibliotecarios capacitados para mejorar los servicios de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas.* Línea base del año 2016, 16% (40 bibliotecarios). Meta anual, 28% (70 bibliotecarios). Meta 2021, 100% (250 bibliotecarios).
- *Número de publicaciones de materiales impresos, digitales y audiovisuales.* Línea base del año 2016, 18 publicaciones. Meta anual, 25 publicaciones. Meta 2021, 125 publicaciones.

4.4 Indicadores para resultados (estratégicos y de gestión)

De acuerdo con los Términos de referencia que guían la presente evaluación, se analizan a continuación seis indicadores de la MIR 2018 que fueron seleccionados a partir de su rastreabilidad en años anteriores, lo cual permite dar cuenta de su evolución en los últimos tres ejercicios fiscales.

Primeramente, se ofrece una descripción de los indicadores seleccionados, que incluye sus características y valores obtenidos. En segundo lugar, se presenta una valoración de estos utilizando la metodología propuesta por Cárdenas Elizalde et al. (2013b), según la cual se debe responder a las siguientes preguntas para cada indicador:

1. ¿El indicador es claro?
2. ¿El indicador es relevante?
3. ¿El indicador es adecuado?

4. ¿El indicador es monitoreable?
5. ¿El indicador es económico?

4.4.1 Indicador “Porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos”

Descripción del indicador

Este indicador está vinculado a nivel de fin con el programa presupuestario Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018. En este nivel, el indicador mide el objetivo de *Contribuir al fortalecimiento del desarrollo humano y social a través del arte y la cultura en todas sus manifestaciones en el estado de Chihuahua.*

La información básica del indicador se encuentra en la Tabla 11 y, su ficha técnica completa se puede ver en el Anexo 04.

Tabla 11. Información básica del indicador “Porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos”

<i>Nivel</i>	Fin
<i>Resumen narrativo</i>	Contribuir al fortalecimiento del desarrollo humano y social a través del arte y la cultura en todas sus manifestaciones en el estado de Chihuahua
<i>Nombre del indicador</i>	Porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos
<i>Fórmula</i>	$(ASIS/AISIS_1)*100$
<i>Descripción de la fórmula</i>	ASIS Asistentes a eventos culturales ASIS_1 Asistentes esperados a eventos culturales
<i>Unidad de medida</i>	Porcentual

<i>Frecuencia de medición del indicador</i>	ANUAL
<i>Año base del indicador</i>	2017
<i>Meta programada del indicador 2018</i>	100.00
<i>Meta reprogramada del indicador (en caso de aplicar) 2018</i>	100.00
<i>Meta lograda al cierre del ejercicio fiscal 2018</i>	115.30

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

El indicador está compuesto por dos variables: por un lado el numerador, definido como “asistentes a eventos culturales”, y por otro el denominador que representa a “asistentes esperados a eventos culturales”. Estas variables se estructuran en la fórmula siguiente: $(ASIS/AISIS_1)*100$.

A través del análisis de los informes de cierre de MIR 2018, 2017 y 2016, se identificó que el indicador tiene una trayectoria de por lo menos tres ejercicios fiscales, durante la cual ha sufrido cambios, particularmente del ejercicio 2017 al 2018.

Durante los ejercicios 2016 y 2017 el indicador se denominó porcentaje de población beneficiada y su fórmula midió la relación porcentual de la población beneficiada con respecto a la población de 5 a 79 años del Estado de Chihuahua (ver Tabla 12).

Tabla 12. Comparación del indicador “Porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos” entre los ejercicios fiscales 2016 y 2017

Ejercicio	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Descripción de la fórmula	Numerador	Denominador
-----------	----------------------	---------------------------	---------	---------------------------	-----------	-------------

2017	Porcentaje de población beneficiada	Relación porcentual de la población beneficiada con respecto a la población de 5 a 79 años del Estado de Chihuahua	$(Pb/PCH) \times 100$	N/D	Pb = Población beneficiada con las acciones del Instituto a través de los programas que éste realiza	PCH = Población de 5 a 79 años del Estado de PERSONAS Chihuahua, Censo de Población y Vivienda 2010
2016	Porcentaje de población beneficiada	Relación porcentual de la población beneficiada con respecto a la población de 5 a 79 años del Estado de Chihuahua	$(Pb/PCH) \times 100$	N/D	Pb = Población beneficiada con las acciones del Instituto a través de los programas que éste realiza	PCH = Población de 5 a 79 años del Estado de Chihuahua, Censo de Población y Vivienda 2010

Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016 y 2017.

El cambio que sufrió el indicador en el ejercicio fiscal 2018 modificó las variables que lo componen. De tener como referencia a la población de 5 a 79 años del Estado de Chihuahua, pasó a referir al número de asistentes esperados en los eventos de la Secretaría de Cultura.

Aunque conceptualmente el cambio en la población de referencia es relevante, el número de asistentes esperados mantuvo una cifra similar a la de la variable de ejercicios anteriores.

Las metas establecidas para la variable del denominador se establecieron de la siguiente manera; 650,000 asistentes esperados en eventos culturales en 2018; 383,404 personas de 5 a 79 años del Estado de Chihuahua habitantes del estado en 2017 y; 788,077 personas de 5 a 79 años del Estado de Chihuahua habitantes del estado en 2016 (Tabla 13).

Tabla 13. Definición de variables del indicador "Porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos" en 2018

NUMERADOR				DENOMINADOR			
Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación	Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación

Pb = Población beneficiada con las acciones del Instituto a través de los programas que éste realiza	Asistentes a eventos culturales y artísticos	Asistencia	ACUMULADO	AISIS_1	Asistentes esperados a eventos culturales	Asistencia	ACUMULADO
Meta Programa da	500,000	Meta Reprogramada	650,000	Meta Programada	500,000	Meta Reprogramada	650,000

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

Las diferencias en las variables que componen el indicador a lo largo de los tres ejercicios fiscales analizados han modificado la estimación de su desempeño.

Durante el ejercicio 2016 y 2017 hubo una diferencia en el valor obtenido en el denominador, o sea, en la población de 5 a 79 años del Estado de Chihuahua. Esta diferencia parece ser una inconsistencia en el cálculo, ya que, al provenir de la misma fuente de información, el censo de población y vivienda 2010 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), no deberían presentarse modificaciones. En este sentido, la modificación que se realizó no estaba justificada.

Estos cambios tuvieron un efecto significativo en la medición porcentual del indicador, ya que al reducirse en 48% la población de referencia, se pudo alcanzar un mayor avance en el indicador con un menor esfuerzo durante el ejercicio 2017. A pesar de esta disminución en la cifra del denominador del indicador en cuestión durante el ejercicio 2017, su alcance llegó sólo a 8%, en comparación al año anterior en el que se alcanzó 37%. No se cuenta con evidencia que permita identificar las razones de la disminución en el número de personas beneficiadas en el año 2017 que se situó en 30,724, cifra menor a la del año 2016, que fue de 294,478.

Para el ejercicio 2018, el indicador presentó un avance 115.30%, superando la meta del 100% establecida.

Tabla 14. Comportamiento del indicador “Porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos”, 2016-2018

Ejercicio	Avance del Indicador	Avance Numerador	Avance Denominador
2018	115.30%	749,454	650,000
2017	8%	30,724	383,404
2016	37%	294,478	788,077

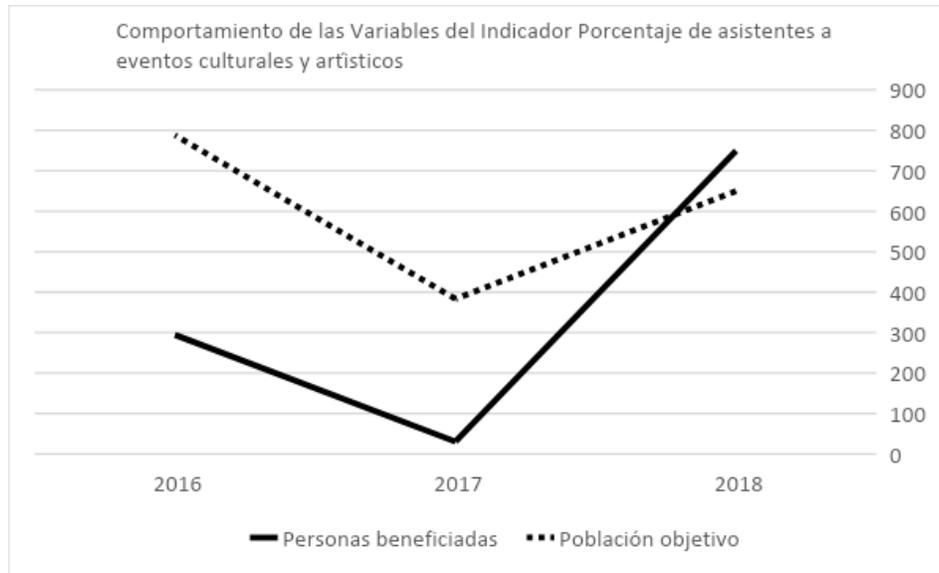
Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016, 2017 y 2018.

Si bien el indicador ha tenido un avance irregular durante los tres ejercicios fiscales analizados, este comportamiento está parcialmente justificado, ya que el indicador sufrió modificaciones en su metodología de cálculo. Sin embargo, para el ejercicio 2017 se puede identificar que la omisión en la prospección de la población a beneficiar minimizó el limitado alcance que tuvo el programa en ese año.

Valoración de meta 2018:

Por un lado, la meta del indicador se considera incongruente, retadora y ambiciosa con base en el cumplimiento de la meta en años previos y el presupuesto asignado. Por otro lado, la meta se considera laxa y factible dado el cumplimiento en el año evaluado.

Figura 3. Comportamiento de las variables del indicador “Porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos”, 2016-2018



Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016, 2017 y 2018.

Valoración

¿El indicador es claro?

Respuesta: Sí

La información contenida en distintos insumos e informes del indicador *porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos*, es suficiente para la comprensión de su construcción metodológica. Sin embargo, se recomienda que se aclare el tipo de eventos que alimentan la variable del numerador. Al vincularse con el nivel FIN del programa presupuestario, se puede presuponer que integra todas las actividades del programa, incluyendo aquellas de naturaleza distinta a un evento cultural o artístico, como las relacionadas con el fomento a la lectura.

¿El indicador es relevante?

Respuesta: Sí

El indicador porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos brinda información sobre una de las actividades más importantes de la Secretaría de Cultura estatal. La oferta de

actividades culturales y artísticas para el disfrute de los ciudadanos es una de las atribuciones de la dependencia, por lo que el indicador resulta relevante.

¿El indicador es adecuado?

Respuesta: Sí (parcialmente)

Si bien el indicador resulta adecuado para medir el FIN del Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018, existe una serie de componentes y actividades, que, por su naturaleza, no acaban de abonar a este indicador. Esta área de mejora corresponde más al diseño del programa presupuestario que al indicador en sí mismo. En los apartados posteriores se ahondará en las recomendaciones.

¿El indicador es monitoreable?

Respuesta: Sí (parcialmente)

El método de cálculo es lo suficientemente claro, no así los medios de verificación. En ellos, y en las notas metodológicas, deben hacerse explícitos los eventos culturales y artísticos a los que refiere la contabilización de los asistentes.

Se recomienda adicionalmente que una vez definida la estructura metodológica de cálculo, esta no sea modificada, para que así el seguimiento de valores históricos se pueda analizar sin limitaciones de comparabilidad en diferentes ejercicios fiscales.

¿El indicador es económico?

Respuesta: Sí

El indicador se alimenta de los registros administrativos generados en distintas áreas de la Secretaría de Cultura. Para hacer más eficiente el acopio de información sobre los eventos culturales, se recomienda establecer formatos unificados que permitan sistematizar la integración de información a las bases de datos.

4.4.2 Indicador “Porcentaje de apoyos entregados”

Descripción del indicador

El indicador porcentaje de apoyos entregados está vinculado a nivel de componente con el programa presupuestario Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018. En este nivel, el

indicador mide la entrega de los siguientes productos, *apoyos a creadores y artistas entregados*.

La ficha de información básica del indicador se encuentra en la Tabla 15 y, la ficha técnica del indicador completa se puede ver en el Anexo 4.

Tabla 15. Información básica del indicador “Porcentaje de apoyos entregados”, 2016-2018

<i>Nivel</i>	Componente
<i>Resumen narrativo</i>	Apoyos a creadores y artistas entregados
<i>Nombre del indicador</i>	PORCENTAJE DE APOYOS ENTREGADOS
<i>Fórmula</i>	$(APOe/APOp)*100$
<i>Descripción de la fórmula</i>	APOe APOYO ENTREGADO APOp APOYO PROGRAMADO
<i>Unidad de medida</i>	Porcentual
<i>Frecuencia de medición del indicador</i>	ANUAL
<i>Año base del indicador</i>	2017
<i>Meta programada del indicador 2018</i>	100.00
<i>Meta reprogramada del indicador (en caso de aplicar) 2018</i>	100.00
<i>Meta lograda al cierre del ejercicio fiscal 2018</i>	100.00

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

El indicador está compuesto por dos variables. El numerador que está definido como apoyos entregados y, el denominador está definido como apoyos programados. Estas variables se estructuran en una fórmula con las siguientes características $(APOe/APOp)*100$.

A través del análisis de los informes de cierre de MIR 2018, 2017 y 2016, se identificó que el indicador tiene una trayectoria de por lo menos tres ejercicios fiscales. La trayectoria del indicador se ha mantenido constante su construcción metodológica.

Durante el ejercicio fiscal 2018 se presentó un cambio en el nombre del indicador. En el año 2017 se denominaba porcentaje de apoyos otorgados a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural; y que pasó en el año 2018 a denominarse porcentaje de apoyos entregados.

Tabla 16. Comparación del indicador “Porcentaje de apoyos entregados” entre los ejercicios fiscales 2016 y 2017

Ejercicio	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Descripción de la Fórmula	Numerador	Denominador
2017	Porcentaje de apoyos otorgados a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural	Relación porcentual de apoyos otorgados con respecto a los programados en el mismo año	$(Ao/Ap)*100$	N/D	Ao = Número de apoyos otorgados a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural	Ap = Número de apoyos programados a otorgar a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural
2016	Porcentaje de apoyos otorgados a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural	Relación porcentual de apoyos otorgados con respecto a los programados en el mismo año	$(Ao/Ap)*100$	N/D	Ao = Número de apoyos otorgados a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural	Ap = Número de apoyos programados a otorgar a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural

Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016 y 2017.

Las variables que constituyen al indicador se han mantenido constantes durante los ejercicios fiscales 2018, 2017 y 2016. En estos, el numerador se ha referido a los apoyos entregados a los artistas, gestores culturales y de más agentes del sector y; el denominador se ha referido a los apoyos programados a los artistas, gestores culturales y de más agentes del sector.

Tabla 17. Definición de variables del indicador "Porcentaje de apoyos entregados" en 2018

NUMERADOR				DENOMINADOR			
Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación	Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación
Ao = Número de apoyos otorgados a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural	Apoyos a artistas y creadores entregados.	Apoyo	ACUMULADO	APOp	Apoyos a artistas y creadores programados	Apoyo	ACUMULADO
Meta Programada	100	Meta Reprogramada	150	Meta Programada	100	Meta Reprogramada	150

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

A pesar de que la fórmula del indicador se mantiene constante, el avance que ha obtenido durante los últimos ejercicios fiscales ha sido irregular. El avance del indicador obtuvo los siguientes valores; 100% en el año 2018; 564% en el año 2017 y; 103% en el año 2016. La superación de la meta en un 564% que se presentó en el año 2017 se debió principalmente a una omisión en la prospección de los apoyos que se entregarían durante el ejercicio fiscal.

Una de las razones, fue, a que se estableció una meta igual a la del año anterior sin hacer una reevaluación de las prospectivas, ya que figura la misma cifra.

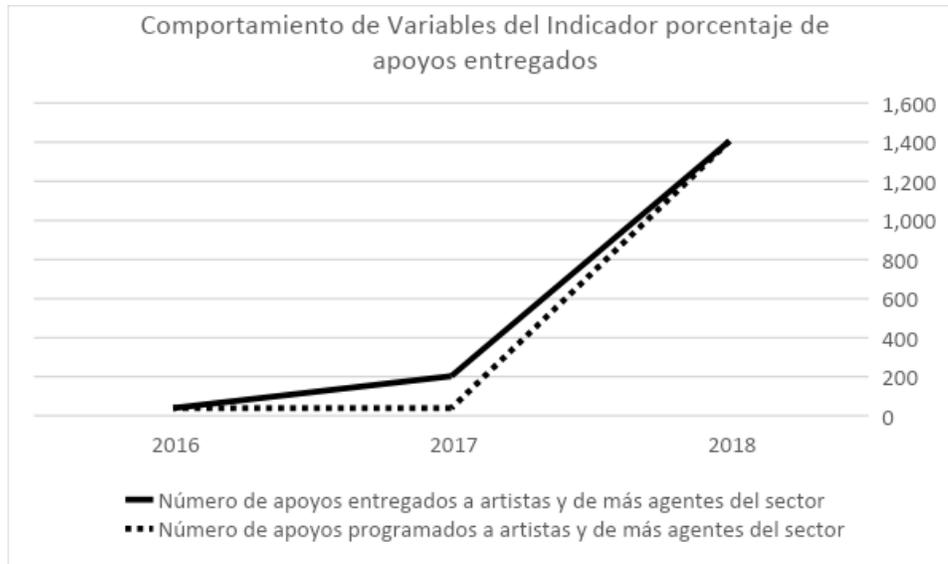
Tabla 18. Comportamiento del indicador “Porcentaje de apoyos entregados”, 2016-2018

Año	Avance del Indicador	Avance Numerador	Avance Denominador
2018	100%	1,406	1,406
2017	564%	203	39
2016	103%	40	39

Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016, 2017 y 2018.

Resulta pertinente mostrar que las cifras de apoyos se incrementaron considerablemente en el año 2018, en comparación a años anteriores. De acuerdo con retroalimentación que el equipo evaluador recibió durante el proceso de investigación, se pudo constatar que el incremento se originó debido a una modificación metodológica en la que, además de los apoyos económicos, se integraron los apoyos en especie como capacitaciones, entre otros, a la medición del indicador.

Figura 4. Comportamiento de las variables del indicador “Porcentaje de apoyos entregados”, 2016-2018



Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016, 2017 y 2018.

Valoración de meta 2018:

Con base en el cumplimiento de la meta en los años previos no es posible definir si la meta 2018 es congruente o retadora, dada la asignación presupuestal del programa en el 2018. Con base en el cumplimiento de la meta en el año evaluado se considera que la meta es factible. La meta no es ni laxa ni ambiciosa considerando su cumplimiento en el año, pero ambiciosa considerando el número de apoyos entregados por el programa en el 2017.

Valoración

¿El indicador es claro?

Respuesta: SI (parcialmente)

La información contenida en los distintos insumos e informes del indicador porcentaje de apoyos entregados, brindan información suficiente para la comprensión de la construcción metodológica del indicador. La variación significativa que se presentó en la cifra del año 2018 esta justificada en una ficha informativa elaborada por el área responsable en la que aclara que un porcentaje importante de las erogaciones para el pago de servicios artísticos y

culturales, pasaron a considerarse como apoyos a la comunidad artística. Esto justifica el incremento significativo en el indicador. Se recomienda que las aclaraciones metodológicas se integren en los reportes de la MIR, con el propósito de garantizar el fácil acceso a la ciudadanía.

¿El indicador es relevante?

Respuesta: Sí

El indicador porcentaje de apoyos entregados brinda información relevante sobre los apoyos económicos y/o en especie, que se brindan a los artistas y demás agentes del sector. Esta constituye una de las acciones de fomento artístico con mayor potencial de consolidación en el sector cultural y artístico en el estado, debido a que incrementa las capacidades del sector ya instalado e, incrementa la cualificación y capacidad del sector que garantiza su sostenibilidad en el largo plazo.

¿El indicador es adecuado?

Respuesta: Sí

El indicador está vinculado al componente *apoyos a creadores y artistas entregados* por lo que el indicador es adecuado para la medición.

¿El indicador es monitoreable?

Respuesta: Sí (parcialmente)

El método de cálculo es lo suficientemente claro para hacer el cálculo. Sin embargo, los medios de verificación no son suficientemente claros. En ellos y, en las notas metodológicas debe hacerse claro si en el año 2018 se presentó un cambio metodológico relacionado con el tipo de apoyos que se contabilizan, como se dijo anteriormente. Este aspecto, también es relevante para mejorar la monitoreabilidad.

¿El indicador es económico?

Respuesta: Sí

El indicador se alimenta de los registros administrativos generados en distintas áreas de la Secretaría de Cultura. Esta condición hace que no genere costos adicionales.

4.4.3 Indicador “Porcentaje de festivales y eventos culturales y artísticos realizados”

Descripción

El indicador porcentaje de festivales y eventos culturales está vinculado a nivel de componente con el programa presupuestario Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018. En este nivel, el indicador mide la entrega de los siguientes productos *festivales y eventos culturales y artísticos realizados*.

La ficha de información básica del indicador se encuentra en la Tabla 19 y, la ficha técnica del indicador completa se puede ver en el Anexo 4.

Tabla 19. Información básica del indicador “Porcentaje de festivales y eventos culturales y artísticos realizados”

<i>Nivel</i>	Componente
<i>Resumen narrativo</i>	Festivales y eventos culturales y artísticos realizados
<i>Nombre del indicador</i>	PORCENTAJE DE FESTIVALES Y EVENTOS CULTURALES
<i>Fórmula</i>	$(EV_r/EV_p) \cdot 100$
<i>Descripción de la fórmula</i>	EV _r EVENTO REALIZADO EV _p EVENTO PROGRAMADO
<i>Unidad de medida</i>	Porcentual
<i>Frecuencia de medición del indicador</i>	ANUAL
<i>Año base del indicador</i>	2017
<i>Meta programada del indicador 2018</i>	100.00

<i>Meta reprogramada del indicador (en caso de aplicar) 2018</i>	100.00
<i>Meta lograda al cierre del ejercicio fiscal 2018</i>	232.49

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

El indicador está compuesto por dos variables. El numerador definido como eventos realizados y, el denominador definido como eventos programados. Estas variables se estructuran en una fórmula con las siguientes características $(E_vr/E_vp)*100$.

Tabla 20. Definición de variables del indicador “Porcentaje de festivales y eventos culturales y artísticos realizados” en 2018

DEFINICIÓN DE VARIABLES							
NUMERADOR				DENOMINADOR			
Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación	Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación
Er = Eventos artísticos y culturales realizados	Eventos culturales realizados.	Eventos	ACUMULADO	Evp	Eventos culturales programados	Eventos	ACUMULADO
Meta Programada	350	Meta Reprogramada	460	Meta Programada	350	Meta Reprogramada	460

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

A través del análisis de los informes de cierre de MIR 2018, 2017 y 2016, se identificó que el indicador tiene una trayectoria de por lo menos tres ejercicios fiscales. La trayectoria del indicador ha mantenido constante su construcción metodológica.

Durante el ejercicio fiscal se presentó un cambio en el nombre del indicador, en el que en el año 2017 se denominaba porcentaje de eventos artísticos y culturales realizados; y que pasó en el año 2018 a denominarse porcentaje de festivales y eventos culturales.

Tabla 21. Comparación del indicador “Porcentaje de festivales y eventos culturales y artísticos realizados” entre los ejercicios fiscales 2016 y 2017

Ejercicio	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Descripción de la fórmula	Numerador	Denominador
2017	Porcentaje de eventos artísticos y culturales realizados	Relación porcentual de eventos artísticos y culturales realizados con respecto a los programados	$(Er/Ep)*100$	N/D	Er = Eventos artísticos y culturales realizados	Ep = Número de eventos artísticos y culturales programados
2016	Porcentaje de eventos artísticos y culturales realizados	Relación porcentual de eventos artísticos y culturales realizados con respecto a los programados	$(Er/Ep)*100$	N/D	Er = Eventos artísticos y culturales realizados	Ep = Número de eventos artísticos y culturales programados

Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016 y 2017.

El avance del indicador obtuvo los siguientes valores; 232.49% en el año 2018; 248% en el año 2017 y; 70% en el año 2016. La superación de la meta en más de un 148% que se presentó en el año 2017 se debió principalmente a una omisión en la prospección de los eventos culturales que se realizarían durante el ejercicio fiscal.

En el ejercicio 2018 también se presentó una superación de la meta en más de 130%, ésta, también, se originó por una omisión en la prospección. En el informe de cierre del año 2018 los operadores del programa han justificado la omisión de la siguiente manera “se alcanza el 232.49 % en este indicador debido a que, por cuestiones de importancia, se

realizaron más actividades que no fueron consideradas en la etapa de elaboración de la MIR en su momento”.

Tabla 22. Comportamiento del indicador “Porcentaje de festivales y eventos culturales y artísticos realizados”, 2016-2018

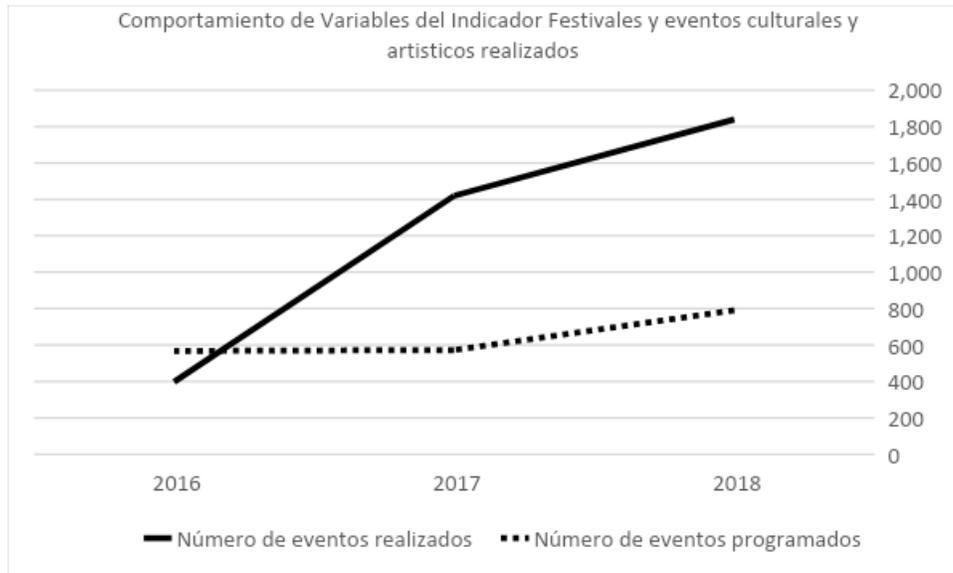
Ejercicio	Avance del Indicador	Avance Numerador	Avance Denominador
2018	232.49%	1,839	791
2017	248%	1,420	573
2016	70%	398	568

Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016, 2017 y 2018.

Por su parte, el avance del numerador, que se refiere al número de eventos realizados, ha presentado incrementos sostenidos en los últimos tres ejercicios fiscales.

Las proyecciones de metas realizadas por los operadores en referencia a los eventos culturales se han mantenido en una posición conservadora, considerando la tendencia de alcance que se ha tenido en los últimos dos ejercicios.

Figura 5. Comportamiento de las variables del indicador “Porcentaje de festivales y eventos culturales y artísticos realizados”, 2016-2018



Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016, 2017 y 2018.

Valoración de la meta:

La meta del indicador se considera congruente con el comportamiento previo del indicador, aunque el mismo manifiesta una proyección conservadora en los años 2017 y 2018 a la luz de los alcances de esos años. La meta se considera laxa y factible de alcanzar.

Valoración

¿El indicador es claro?

Respuesta: Sí

La información contenida en distintos insumos e informes del indicador *porcentaje de festivales y eventos culturales*, brindan información suficiente para la comprensión de la construcción metodológica del indicador.

¿El indicador es relevante?

Respuesta: Sí

El indicador porcentaje de festivales y eventos culturales brinda información sobre una de las actividades más relevantes de la Secretaría de Cultura. Se considera que el indicador es relevante como instrumento de medición de la gestión.

¿El indicador es adecuado?

Respuesta: Sí

El indicador porcentaje de festivales y eventos culturales mide la eficacia en la generación y entrega de un servicio contemplado a nivel de componente. Como indicador de gestión es adecuado.

¿El indicador es monitoreable?

Respuesta: Sí

El método de cálculo es lo suficientemente claro para hacer el cálculo. Se considera que el indicador es monitoreable.

¿El indicador es económico?

Respuesta: Sí

El indicador se alimenta de los registros administrativos generados en distintas áreas de la Secretaría de Cultura, por lo que se considera económico.

4.4.4 Indicador “Porcentaje de ediciones publicadas”

Descripción

El indicador porcentaje de ediciones publicadas está vinculado a nivel de actividad con el programa presupuestario Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018. En este nivel, el indicador mide el desarrollo de las siguientes actividades *edición de publicaciones*.

La ficha de información básica del indicador se encuentra en la tabla 23 y, la ficha técnica del indicador completa se puede ver en el Anexo 4.

Tabla 23. Información básica del indicador “Porcentaje de ediciones publicadas”

<i>Nivel</i>	Actividad
--------------	-----------

<i>Resumen narrativo</i>	<i>Edición de Publicaciones</i>
<i>Nombre del indicador</i>	PORCENTAJE DE EDICIONES PUBLICADAS
<i>Fórmula</i>	$(EDr/EDp)*100$
<i>Descripción de la fórmula</i>	EDr EDICIÓN REALIZADA EDp EDICIÓN PROGRAMADA
<i>Unidad de medida</i>	Porcentual
<i>Frecuencia de medición del indicador</i>	ANUAL
<i>Año base del indicador</i>	2017
<i>Meta programada del indicador 2018</i>	100.00
<i>Meta reprogramada del indicador (en caso de aplicar) 2018</i>	100.00
<i>Meta lograda al cierre del ejercicio fiscal 2018</i>	152.63

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

El indicador está compuesto por dos variables. El numerador es definido como edición realizada y, el denominador como edición programada. Estas variables se estructuran en una fórmula con las siguientes características $(EDr/EDp)*100$.

Tabla 24. Definición de variables del indicador “Porcentaje de ediciones publicadas” en 2018

NUMERADOR	DENOMINADOR
-----------	-------------

Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación	Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación
Lre = Número de libros y revistas editados por lo programas y proyectos culturales del Instituto en el 2016	Ediciones publicadas.	Ediciones	ACUMULADO	Edp	Ediciones programadas	Ediciones	ACUMULADO
Meta Programada	10	Meta Reprogramada	19	Meta Programada	10	Meta Reprogramada	19

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

A través del análisis de los informes de cierre de MIR 2018, 2017 y 2016, se identificó que el indicador tiene una trayectoria de por lo menos tres ejercicios fiscales. La trayectoria del indicador ha mantenido constante su construcción metodológica.

El indicador presentó un cambio de nombre. En el ejercicio 2017 se denominó 'porcentaje de libros y revistas producidos por los programas y proyectos culturales del Instituto'. En ejercicio 2018 pasó a denominarse 'porcentaje de ediciones publicadas'.

Tabla 25. Comparación del indicador "Porcentaje de ediciones publicadas" entre los ejercicios fiscales 2016 y 2017

Ejercicio	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Descripción de la Fórmula	Numerador	Denominador
2017	Porcentaje de libros y revistas producidos por los programas y proyectos	Relación porcentual de libros y revistas producidos con respecto a los programados en el 2016	$(Lre/Lrp) \cdot 100$	N/D	Lre = Número de libros y revistas editados por lo programas y proyectos culturales del Instituto en el 2016	Lrp = Número de libros y revistas programados por los programas y proyectos culturales del Instituto en el 2016

	culturales del Instituto					
2016	Porcentaje de libros y revistas producidos por los programas y proyectos culturales del Instituto	Relación porcentual de libros y revistas producidos con respecto a los programados en el 2016	$(Lre/Lrp) \cdot 100$	N/D	Lre = Número de libros y revistas editados por lo programas y proyectos culturales del Instituto en el 2016	Lrp = Número de libros y revistas programados por los programas y proyectos culturales del Instituto en el 2016

Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016 y 2017.

El avance del indicador obtuvo los siguientes valores; 152.63% en el año 2018⁶; 39% en el año 2017 y; 0% en el año 2016. La superación de la meta en más de un 52% que se presentó en el año 2018 indicaría una omisión en la prospección de las ediciones que se realizarían en el ejercicio, sin embargo, aparentemente se presentó un error en el informe, ya que, en el mismo, los operadores del programa hacen la siguiente aclaración *“el valor correcto de las ediciones publicadas corresponde a 25, por lo cual el resultado del indicador debe corresponder a 132%”*.

No se cuenta con evidencia suficiente para identificar las razones de que en el ejercicio 2016 se haya presentado un avance de 0 publicaciones.

Tabla 26. Comportamiento del indicador “Porcentaje de ediciones publicadas”, 2016-2018

Ejercicio	Avance del Indicador	Avance Numerador	Avance Denominador
2018	152.63%	29	19
2017	39%	9	23
2016	0%	0	0

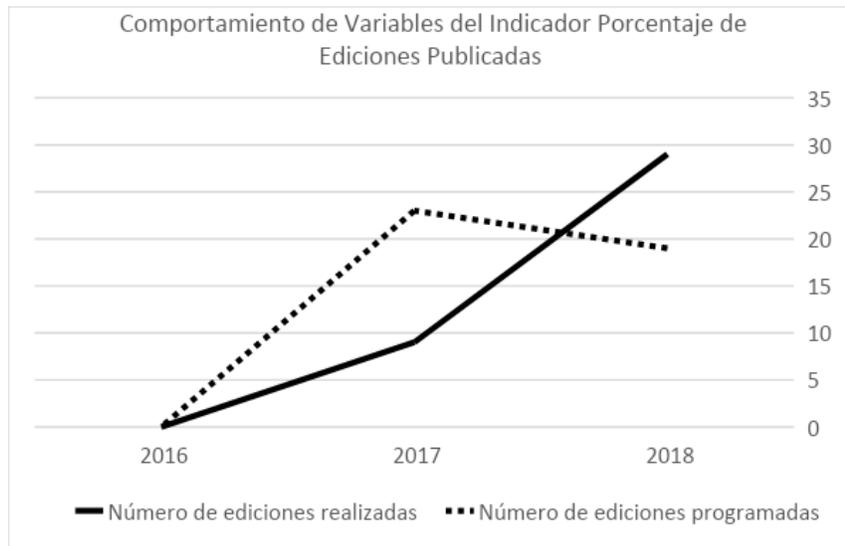
⁶ Se hace del conocimiento del lector que en las observaciones de la MIR 2018 del programa se hace una aclaración respecto al alcance del indicador, que dice lo siguiente: “El valor correcto de las ediciones publicadas corresponde a 25, por lo cual el resultado del indicador debe corresponder a 132%”. A pesar, de esta aclaración, se considera el valor de 29, debido a que es el valor final que se registro en la MIR, el cual, fue el que la Secretaría de Hacienda tomo como referencia para valorar los avances.

Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016, 2017 y 2018.

El indicador ha tenido un avance marcado por incrementos marginales de más del 100% entre cada ejercicio fiscal. Esto quiere decir, que los alcances en el ámbito de las publicaciones se incrementan más del doble en cada ejercicio.

Al mismo tiempo, se han presentado inconsistencias en la prospección de estos avances, considerando que el indicador siempre se ha encontrado en rangos +-30%, respecto al avance deseado que es el 100%.

Figura 6. Comportamiento de las variables del indicador “Porcentaje de ediciones publicadas”, 2016-2018



Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016, 2017 y 2018.

Valoración de la meta:

La meta del indicador en el 2018 fue inferior a la del 2017 y se considera congruente con la modificación presupuestal del 2018. No obstante, se considera laxa y factible dado el desempeño del indicador en el año evaluado.

Valoración

¿El indicador es claro?

Respuesta: Sí

La información contenida en distintos insumos e informes del indicador *porcentaje de ediciones publicadas*, brindan información suficiente para la comprensión de la construcción metodológica del indicador.

Se recomienda que se integre una aclaración metodológica para definir si las ediciones que se miden en el indicador, sólo integran las producidas por la Secretaría, o también se incluyen las ediciones realizadas por creadores y que son apoyadas por la dependencia.

¿El indicador es relevante?

Respuesta: Sí

El indicador porcentaje de ediciones publicadas brinda información sobre una actividad relevante en la Secretaría de Cultura. Se considera que el indicador es relevante como instrumento de medición de la gestión.

¿El indicador es adecuado?

Respuesta: Sí

El indicador porcentaje de ediciones publicadas mide la eficacia de una actividad. En este sentido, como un indicador de gestión se considera adecuado.

¿El indicador es monitoreable?

Respuesta: Sí (parcialmente)

El método de cálculo es lo suficientemente claro para hacer el cálculo. Sin embargo, los medios de verificación no son suficientemente claros. En ellos y, en las notas metodológicas debe hacer explícito qué tipo de publicaciones son la que son consideradas en el indicador; sí sólo se refiere a las publicaciones de la dependencia, o también integra las publicaciones de creadores que son apoyados por la secretaría.

¿El indicador es económico?

Respuesta: Sí

El indicador se alimenta de los registros administrativos generados en distintas áreas de la Secretaría de Cultura, por lo que se considera económico.

4.4.5 Indicador “Porcentaje de actividades de fomento a la lectura”

Descripción

El indicador porcentaje de actividades de fomento a la lectura está vinculado a nivel de actividad con el programa presupuestario Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018. En este nivel, el indicador mide el desarrollo de las siguientes actividades *Fomento al programa de lectura y escritura*.

La ficha de información básica del indicador se encuentra en la tabla 27 y, la ficha técnica del indicador completa se puede ver en el Anexo 4.

Tabla 27. Información básica del indicador “Porcentaje de actividades de fomento a la lectura”

<i>Nivel</i>	Actividad
<i>Resumen narrativo</i>	Fomento al programa de lectura y escritura
<i>Nombre del indicador</i>	PORCENTAJE DE ACTIVIDADES DE FOMENTO A LA LECTURA
<i>Fórmula</i>	$(ACTr/ACTp)*100$
<i>Descripción de la fórmula</i>	ACTr ACTIVIDAD REALIZADA ACTp ACTIVIDAD PROGRAMADA
<i>Unidad de medida</i>	Porcentual
<i>Frecuencia de medición del indicador</i>	ANUAL

<i>Año base del indicador</i>	2017
<i>Meta programada del indicador 2018</i>	100.00
<i>Meta reprogramada del indicador (en caso de aplicar) 2018</i>	100.00
<i>Meta lograda al cierre del ejercicio fiscal 2018</i>	142.64

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

El indicador está compuesto por dos variables. El numerador se define como actividad realizada y el denominador como actividad programada. Estas variables se estructuran en una fórmula con las siguientes características $(actr/actp) \cdot 100$.

Tabla 28. Definición de variables del indicador "Porcentaje de actividades de fomento a la lectura" en 2018

NUMERADOR				DENOMINADOR			
Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación	Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación
Ar = Número de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el gusto por la lectura	Actividades de fomento a la lectura realizadas.	Actividades	ACUMULADO	ACTp	Actividades de fomento a la lectura programadas.	Actividades	ACUMULADO
Meta Programada	110	Meta Reprogramada	150	Meta Programada	110	Meta Reprogramada	150

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

A través del análisis de los informes de cierre de MIR 2018, 2017 y 2016, se identificó que el indicador tiene una trayectoria de por lo menos tres ejercicios fiscales. La trayectoria del indicador ha mantenido constante su construcción metodológica.

El indicador presentó un cambio de nombre. En el ejercicio 2017 se denominó 'porcentaje de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el hábito de la lectura en el 2015'. En ejercicio 2018 pasó a denominarse 'porcentaje de actividades de fomento a la lectura'. El nombre que se estableció durante el ejercicio 2017, en el que refiere actividades del año 2015, se estableció por una omisión al no modificar el nombre del indicador desde el año 2015, ya que, el indicador sí mide las actividades del ejercicio correspondiente.

Tabla 29. Comparación del indicador "Porcentaje de actividades de fomento a la lectura" entre los ejercicios fiscales 2016 y 2017

Ejercicio	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Descripción de la Fórmula	Numerador	Denominador
2017	Porcentaje de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el hábito de la lectura en el 2015	Relación porcentual de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el hábito de la lectura con respecto a las actividades artísticas y culturales programadas en el 2016	$(Ar/Ap)*100$	N/D	Ar = Número de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el gusto por la lectura en el 2016	Ap = Número de actividades artísticas y culturales programadas que fomentan el gusto por la lectura en el 2016
2016	Porcentaje de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el hábito de	Relación porcentual de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el hábito de la lectura con respecto a las actividades artísticas y culturales	$(Ar/Ap)*100$	N/D	Ar = Número de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el gusto por la lectura en el 2016	Ap = Número de actividades artísticas y culturales programadas que fomentan el gusto por la lectura en el 2016

la lectura en el 2015	programadas en el 2016				
-----------------------	------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016 y 2017.

El avance del indicador obtuvo los siguientes valores; 142.64% en el año 2018; 191% en el año 2017 y; 0% en el año 2016. La superación de la meta en más de un 42% que se presentó en el año 2018 indicaría una omisión en la prospección de las actividades de fomento a la lectura y escritura que se realizarían en el ejercicio.

No se cuenta con evidencia suficiente para identificar las razones de que en el ejercicio 2016 se haya presentado un avance de 0% en las actividades de fomento a la lectura.

Tabla 30. Comportamiento del indicador "Porcentaje de actividades de fomento a la lectura", 2016-2018

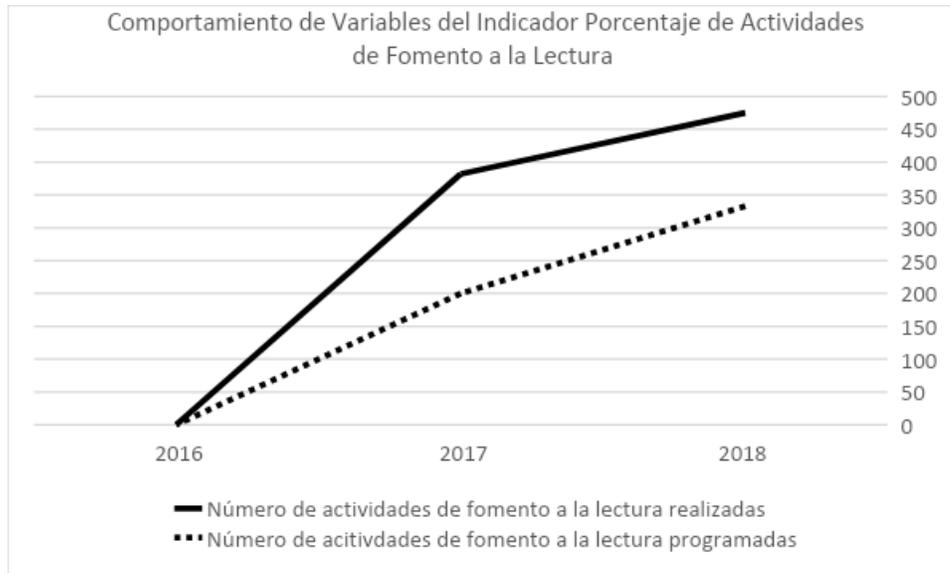
Ejercicio	Avance del Indicador	Avance Numerador	Avance Denominador
2018	142.64%	475	333
2017	191%	382	200
2016	0%	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016, 2017 y 2018.

El indicador ha tenido un avance marcado por incrementos marginales sostenidos. Este comportamiento pone de manifiesto un constante incremento en el número de actividades de fomento a la lectura que se realizan.

Al mismo tiempo, se han presentado inconsistencias en la prospección de estos avances, considerando que el indicador siempre ha superado los rangos +-30%, respecto al avance deseado que es el 100%. Las prospecciones que han realizado los operadores, se han mantenido siempre abajo respecto a los alcances obtenidos, sin embargo, la tendencia muestra que la diferencia en los programado y lo alcanzado disminuye, así que se pueden tener expectativas de que en los próximos ejercicios fiscales se tendrán mejores prospecciones.

Figura 7. Comportamiento de las variables del indicador “Porcentaje de actividades de fomento a la lectura”, 2016-2018



Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016, 2017 y 2018.

Valoración de la meta:

Al ser una meta auto-referencial no es posible definir si resulta congruente y/o retadora respecto al cumplimiento previo y la asignación presupuestal. Sin embargo, se considera que tanto en 2017 como en 2018 se programaron logros poco retadores en desconocimiento de las capacidades de las áreas responsables y/o los alcances presupuestales.

Valoración

¿El indicador es claro?

Respuesta: Sí

La información contenida en distintos insumos e informes del indicador *porcentaje de actividades de fomento a la lectura*, brindan información suficiente para la comprensión de la construcción metodológica del indicador.

¿El indicador es relevante?

Respuesta: Sí

El indicador porcentaje de actividades de fomento a la lectura brinda información sobre una actividad relevante en la Secretaría de Cultura, que son las de fomento a la lectura. Se considera que el indicador es relevante como instrumento de medición de la gestión.

¿El indicador es adecuado?

Respuesta: Sí

El indicador porcentaje de actividades de fomento a la lectura mide la eficacia de una actividad. En este sentido, como un indicador de gestión se considera adecuado.

¿El indicador es monitoreable?

Respuesta: Sí

El método de cálculo es lo suficientemente claro para hacer el cálculo. Por lo que se considera que indicador sí es monitoreable.

¿El indicador es económico?

Respuesta: Sí

El indicador se alimenta de los registros administrativos generados en distintas áreas de la Secretaría de Cultura, por lo que se considera económico.

4.4.6 Indicador “Porcentaje de capacitaciones a creadores y artistas”

Descripción

El indicador porcentaje de capacitaciones a creadores y artistas está vinculado a nivel de actividad con el programa presupuestario Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018. En este nivel, el indicador mide el desarrollo de las siguientes actividades *Capacitación a creadores y artistas*.

La ficha de información básica del indicador se encuentra en la tabla 31 y, la ficha técnica del indicador completa se puede ver en el Anexo 4.

Tabla 31. Información básica del indicador “Porcentaje de capacitaciones a creadores y artistas”

<i>Nivel</i>	<i>Actividad</i>
--------------	------------------

<i>Resumen narrativo</i>	Capacitación a creadores y artistas
<i>Nombre del indicador</i>	PORCENTAJE DE CAPACITACIONES A CREADORES Y ARTISTAS
<i>Fórmula</i>	$(CAPr/CAPp)*100$
<i>Descripción de la fórmula</i>	CAPr CAPACITACIÓN REALIZADA CAPp CAPACITACION PROGRAMADA
<i>Unidad de medida</i>	Porcentual
<i>Frecuencia de medición del indicador</i>	ANUAL
<i>Año base del indicador</i>	2017
<i>Meta programada del indicador 2018</i>	100.00
<i>Meta reprogramada del indicador (en caso de aplicar) 2018</i>	100.00
<i>Meta lograda al cierre del ejercicio fiscal 2018</i>	390.00

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

El indicador está compuesto por dos variables. El numerador se define como capacitación realizada y el denominador como capacitación programada. Estas variables se estructuran en una fórmula con las siguientes características $(capr/capp)*100$.

Tabla 32. Definición de variables del indicador “Porcentaje de capacitaciones a artistas y creadores entregados” en 2018

DEFINICIÓN DE VARIABLES							
NUMERADOR				DENOMINADOR			
Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación	Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación
Cr = Número de capacitaciones culturales realizadas	Capacitaciones a creadores y artistas realizadas.	Capacitación	ACUMULADO	CAPp	Capacitaciones a creadores y artistas programadas.	Capacitación	ACUMULADO
Meta Programada	4	Meta Reprogramada	10	Meta Programada	4	Meta Reprogramada	10

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural 2018

A través del análisis de los informes de cierre de MIR 2018, 2017 y 2016, se identificó que el indicador tiene una trayectoria de por lo menos tres ejercicios fiscales. El indicador a través de su trayectoria ha tenido una modificación metodológica en su construcción que derivó en distintos cambios.

El primer cambio fue el de nombre. En el ejercicio 2017 se denominó “porcentaje de capacitaciones realizadas (talleres, diplomados y seminarios)” y en el ejercicio 2018 pasó a llamarse “porcentaje de capacitaciones a creadores y artistas”.

El cambio implicó que en el ejercicio 2018, sólo se medirían las capacitaciones que se brindan a los artistas y creadores, dejando de medir las capacitaciones que se brindan a la población en general.

Tabla 33. Comparación del indicador “Porcentaje de capacitaciones a creadores y artistas” entre los ejercicios fiscales 2016 y 2017

Ejercicio	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Descripción de la Fórmula	Numerador	Denominador
2017	Porcentaje de capacitación es realizadas (talleres, diplomados y seminarios)	Relación porcentual de capacitaciones realizadas con respecto a las programadas en el 2017	$(Cr/Cp)*100$	N/D	Cr = Número de capacitaciones culturales realizadas en el 2017	Cp = Número de capacitaciones culturales realizadas en el 2017
2016	Porcentaje de capacitación es realizadas (talleres, diplomados y seminarios)	Relación porcentual de capacitaciones realizadas con respecto a las programadas en el 2016	$(Cr/Cp)*100$	N/D	Cr = Número de capacitaciones culturales realizadas en el 2016	Cp = Número de capacitaciones culturales realizadas en el 2016

Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016 y 2017.

El avance del indicador obtuvo los siguientes valores; 390% en el año 2018; 89% en el año 2017 y; 0% en el año 2016. La superación de la meta en más de un 290% que se presentó en el año 2018 indicaría una omisión en la prospección de las capacitaciones que se realizarían en el ejercicio. Los operadores del programa han justificado la omisión en el ejercicio 2018 de la siguiente manera *“se alcanza esta meta en este indicador debido a que, por cuestiones de importancia, se realizaron actividades que no fueron incluidas en la etapa de elaboración de indicadores”*.

No se cuenta con evidencia suficiente para identificar las razones de que en el ejercicio 2016 se haya presentado un avance de 0% en las capacitaciones.

Tabla 34. Comportamiento del indicador “Porcentaje de capacitaciones a creadores y artistas”, 2016-2018

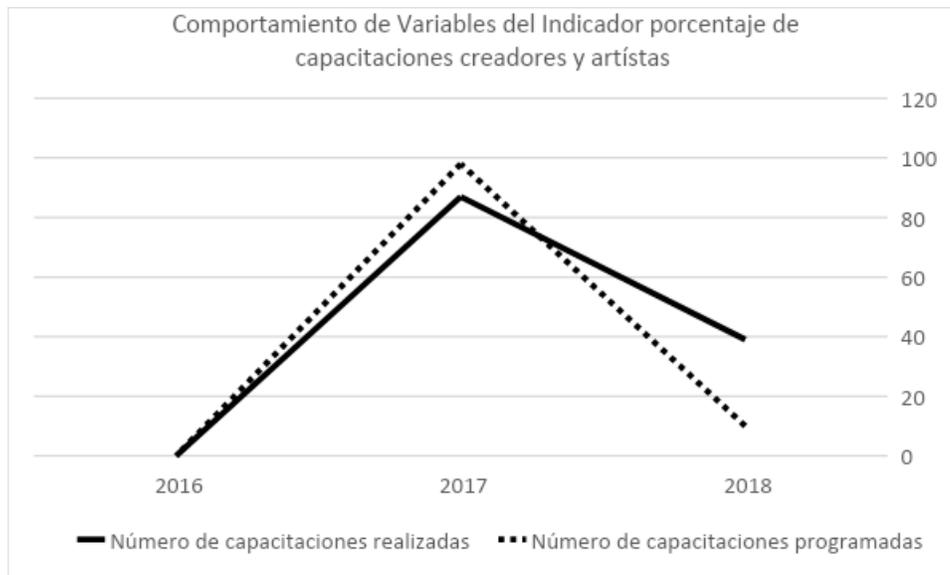
Ejercicio	Avance del Indicador	Avance Numerador	Avance Denominador

2018	390%	39	10
2017	89%	87	98
2016	0%	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016, 2017 y 2018.

El indicador ha presentado un comportamiento irregular en sus variables. El comportamiento está parcialmente justificado, debido a que se presentó una modificación metodológica en su construcción.

Figura 8. Comportamiento de las variables del indicador "Porcentaje de capacitaciones a creadores y artistas", 2016-2018



Fuente: Elaboración propia con base en las MIR del Programa Presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural, años fiscales 2016, 2017 y 2018.

Valoración de la meta:

Al ser un indicador auto-referencial con variaciones significativas en sus programaciones y logros no es posible definir si es congruente y/o retador con respecto a su comportamiento previo y la asignación

presupuestal del programa. Dado el logro del indicador en el 2018 se considera que la meta planteada por el programa fue laxa.

Valoración

¿El indicador es claro?

Respuesta: Sí

La información contenida en distintos insumos e informes del indicador *porcentaje de capacitaciones a creadores y artistas*, brindan información suficiente para la comprensión de la construcción metodológica del indicador.

¿El indicador es relevante?

Respuesta: Sí

El indicador porcentaje de capacitaciones a creadores y artistas brinda información sobre una actividad relevante en la Secretaría de Cultura. Se considera que el indicador es relevante como instrumento de medición de la gestión.

Sin embargo, la modificación metodológica en la que se deja de medir las capacitaciones que se brindan al público en general deja fuera del monitoreo una actividad que también es relevante. Se recomienda que se construya un indicador adicional en el que se midan sólo las capacitaciones y talleres artísticos que se brindan a la población en general.

¿El indicador es adecuado?

Respuesta: Sí

El indicador porcentaje de capacitaciones a creadores y artistas mide la eficacia de una actividad. En este sentido, como un indicador de gestión se considera adecuado.

¿El indicador es monitoreable?

Respuesta: Sí

El método de cálculo es lo suficientemente claro para hacer el cálculo. Por lo que se considera que indicador sí es monitoreable.

¿El indicador es económico?

Respuesta: Sí

El indicador se alimenta de los registros administrativos generados en distintas áreas de la Secretaría de Cultura, por lo que se considera económico.

4.4.7 Valoración general del desempeño del programa

El programa tiene un desempeño general favorable reflejado en la realización exitosa y sostenida de actividades culturales de primera importancia para el sector cultural de Chihuahua como lo son la realización del FICH, la oferta artística de la OFECH, las actividades de fomento a la lectura y la entrega de apoyos a creadores y promotores culturales (entre otros).

Se detecta una adecuada capacidad de reacción ejecutiva de la dependencia ante los cambios institucionales originados en el 2016, la transición operativa del 2017 y ante escenarios presupuestales adversos como la reducción presupuestal del 2018.

La evaluación encuentra deficiencias en la planeación, comportamientos “anómalos” en indicadores y decisiones insuficientemente documentadas en relación a la definición de metas y poblaciones de referencia para el cálculo del avance en indicadores importantes de la MIR, así como información faltante en torno a las actividades que se reflejan en la información agregada para el reporte de metas de indicadores. Esto tiene que ver con una adopción incompleta de la metodología de marco lógico, sus instrumentos y técnicas de monitoreo, una planeación desvinculada de ejercicios de priorización que dotaron de importancia y visibilidad a componentes y actividades sin que ello se reflejase en la estructura lógica de la MIR y del programa.

Los indicadores con alcances de metas que rebasaron, duplicaron y quintuplicaron los resultados esperados son un ejemplo de la desvinculación de la planeación con las adecuaciones operativas del 2017 y los ejercicios de priorización realizados en la dependencia durante el 2018. La literatura en relación a la prospección de indicadores de desempeño en el sector público generalmente está de acuerdo en que el rango aceptable de ‘error máximo’ se encuentra en un rango de +-30% (Bonney & Armijo, 2005). O sea, que el indicador puede superar o quedar dentro de esta medida sin que sea considerada una omisión en la prospección.

El programa no aprovecha fuentes estadísticas nacionales para el diseño de indicadores y mecanismos de monitoreo del desempeño del programa.



SECRETARÍA
DE CULTURA



Chihuahua
GOBIERNO DEL ESTADO

SECRETARÍA
DE CULTURA



El programa no tiene una visión operativa-territorial (quizás valga la palabra “táctica”) para la visibilización de los resultados del programa derivados de su ejecución en Juárez. Esta ciudad/municipio excede el esquema operativo de vinculación de la dependencia con municipios y cuenta con una figura de liderazgo reflejada en organigrama (una subsecretaría) y estas particularidades no se reflejan en el monitoreo del desempeño del programa.

5. COBERTURA

Todas las acciones gubernamentales deben poner en el centro de sus acciones la garantía efectiva de los derechos sociales básicos de sus ciudadanos. En este sentido, las políticas públicas requieren de una adecuada identificación y cuantificación de la población a la que se dirigirán los beneficios que estas ofrecen. Con esta perspectiva es que se define la cobertura de un programa.

Para realizar el análisis de la cobertura del Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018, es necesario, primero, considerar los siguientes elementos conceptuales⁷ de la cobertura:

- a) **Población atendida:** Población beneficiada por un programa en un ejercicio fiscal.
- b) **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.
- c) **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.

La población potencial para el Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018 se define como el total de habitantes del estado de Chihuahua, la cual asciende a 3 556,574 distribuidos de manera prácticamente uniforme entre hombres y mujeres (Encuesta Intercensal 2015).

De acuerdo a la MIR 2018, el programa presupuestario asigna el mismo número a su población potencial, objetivo y de referencia. Sin embargo, las fuentes no indican claramente la cantidad de beneficiarios programados y atendidos de acuerdo a esta población. Los indicadores refieren ya sea al número de asistentes a eventos o bien el número de bienes y servicios otorgados por el programa.

⁷ Elementos conceptuales establecidos por (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2019).

5.1 Evolución de la cobertura 2016-2018

En contraste con las definiciones anteriores de la MIR 2018, los ejercicios 2016 y 2017 muestran valores distintos de la misma unidad de medida (habitantes del estado). Así, la población objetivo y potencial coincide para ambos años en 883,404, de los cuales 444,962 son mujeres y 438,422 hombres, y lo mismo para la población de referencia que aparece como de 2 944,680 personas. Si bien en ningún caso, incluso en 2018, se define a qué grupo de población corresponden estos valores, para la población de referencia representa el número de habitantes de entre 5 y 79 años de edad según el Censo de Población y Vivienda 2010. Esto pudo verificarse gracias al indicador de propósito que así lo establece. La población objetivo y potencial corresponde al 30% de esta población objetivo, pero no es claro si dicho recorte se relaciona con algún criterio geográfico o sociodemográfico. De los años 2016-2017 respecto a 2018, la población objetivo aumentó poco más de cuatro veces (402.6%).

Aunado al cambio en los criterios de definición de la población objetivo, la manera de dar cuenta de la población atendida presenta discrepancias entre los distintos años. Para el ejercicio 2016 se tiene que la población atendida está definida como aquella población beneficiada con las acciones del entonces Instituto Chihuahuense de la Cultura, cuyo valor resume el número de asistentes a eventos culturales, usuarios de bibliotecas y receptores de capacitación (POA Cierre 2016). Según esta información, la cobertura se sitúa en 33.3%.

Para 2017 no aparece con claridad a lo que hace alusión el término de “Población atendida”, y solo se muestra que la población beneficiada con las acciones del instituto fue de 30,724, lo que equivale a 3.48%, pero se desconoce la composición de dicha población, además de que contrasta con un número mucho mayor de actividades realizadas por el programa. No obstante, se puede decir que la variación porcentual anual de la cobertura entre 2016 y 2017 muestra una reducción de 89.5%.

En 2018 la población potencial corresponde a aquella con acceso limitado a las actividades artísticas y culturales, que de acuerdo a la definición del problema, afecta al total de la población y asciende a 3,556,574 personas (Encuesta intercensal 2015).

Los rangos de edad a los que parecen estar dirigidas las distintas actividades desarrolladas por el programa presupuestario, sugieren que la población objetivo estaría

representada por la población de 5 a 74 años que reside en el estado cuya cifra es de 3,157,198.00 (Encuesta intercensal 2015).

La población atendida equivale a aquella población cuyo acceso a las actividades y servicios culturales fue favorecido por las actividades de fomento que lleva a cabo el programa presupuestario. Su estimación incluye número de usuarios, asistentes y participantes. Excluye sin embargo los apoyos a artistas y capacitaciones puesto que forman parte de las actividades de fomento. De acuerdo a los cálculos basados en el cierre del POA 2018 la población atendida se estima en 806,929 personas que equivalen al 25.5% de la PO propuesta en el párrafo anterior.

Este cálculo se basa en los siguientes registros proporcionados por el programa en dicha fuente: Asistentes a actividades musicales OFECH, orquestas infantiles y otros (41,327), usuarios de bibliotecas equipadas y rehabilitadas (133,181); beneficiarios del programa de lectura y escritura (45,542); asistentes a la FICH (500,000), asistentes a los festivales culturales en municipios (20,379), asistentes a fiestas de Chihuahua (4,500) y asistentes a la feria del libro (62,000).

la única variable proporcionada por la MIR (y también expresada por el POA 2018) para aproximarse a la población atendida es aquella compuesta por el número de asistentes a eventos culturales y artísticos cuyo valor es de 749,454. De acuerdo con la población objetivo definida como el total de la población del Estado de Chihuahua, la cobertura se estima en 21%. Dadas las diferencias entre la definición de la población objetivo, así como la de población atendida, no es posible establecer una variación porcentual entre el ejercicio evaluado y los anteriores.

5.2 Análisis de cobertura

Las distintas definiciones dan cuenta de una reestructuración del programa presupuestario, en el que al ampliar la población potencial y objetivo, así como la de referencia, se pretende incidir ampliamente con dicho instrumento, en este sentido hacia toda la población del estado.

No obstante, la diversidad de componentes del programa atiende a distintos grupos poblacionales, ya sea definidos por sus características etarias, sobre todo las orquestas infantiles y juveniles, o bien por su ubicación geográfica, en el caso de municipios fuera del área de influencia de las grandes áreas metropolitanas del estado.

Aunque este aspecto parezca poco relevante en términos de los indicadores propuestos en la MIR 2018, es importante que el programa presupuestal, al ser una de las herramientas centrales del sector en el objetivo propuesto, tenga en cuenta que las necesidades culturales se presentan de manera distinta, y esto requiere de valoración y análisis específico.

Como se ha mencionado, no ha sido posible comparar la evolución de la cobertura dada la diferencia en criterios tanto en términos de población objetivo, como de estimación de la población atendida. Es necesario añadir que durante las entrevistas los funcionarios mencionaron la ausencia de mecanismos de entrega recepción a nivel operativo, o incluso métodos de recolección de información estandarizados y establecidos que garanticen la confiabilidad de los datos contenidos en las MIR anteriores al 2018, además de que se vuelve indispensable contar con una valoración sobre la pertinencia de las variables que dan cuenta de la población atendida.

6. SEGUIMIENTO A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

6.1 Seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora

El programa presupuestario fue objeto de una evaluación de Consistencia y Resultados realizada en 2015 de manera interna por la Unidad Técnica de Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.

La evaluación recomendó mejorar la documentación de sustento, desarrollándola y definiendo sus principales aspectos y estableció que la estrategia de cobertura resultaba poco clara y que, a juicio del evaluador, la MIR resultaba deficiente ya que no reflejaba adecuadamente los resultados positivos obtenidos por el programa. Asimismo, se detectó la necesidad de mejorar el aparato metodológico para la identificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida, así como para la definición de una estrategia de cobertura. No obstante, el programa no incluyó estas dos recomendaciones en los documentos de trabajo subsecuentes.

La siguiente tabla muestra con mayor detalle las distintas recomendaciones que surgieron de tal ejercicio, así como el porcentaje de avance final reportado durante el año 2016.

Tabla 35. Recomendaciones de la evaluación interna realizada al programa durante el ejercicio fiscal 2015

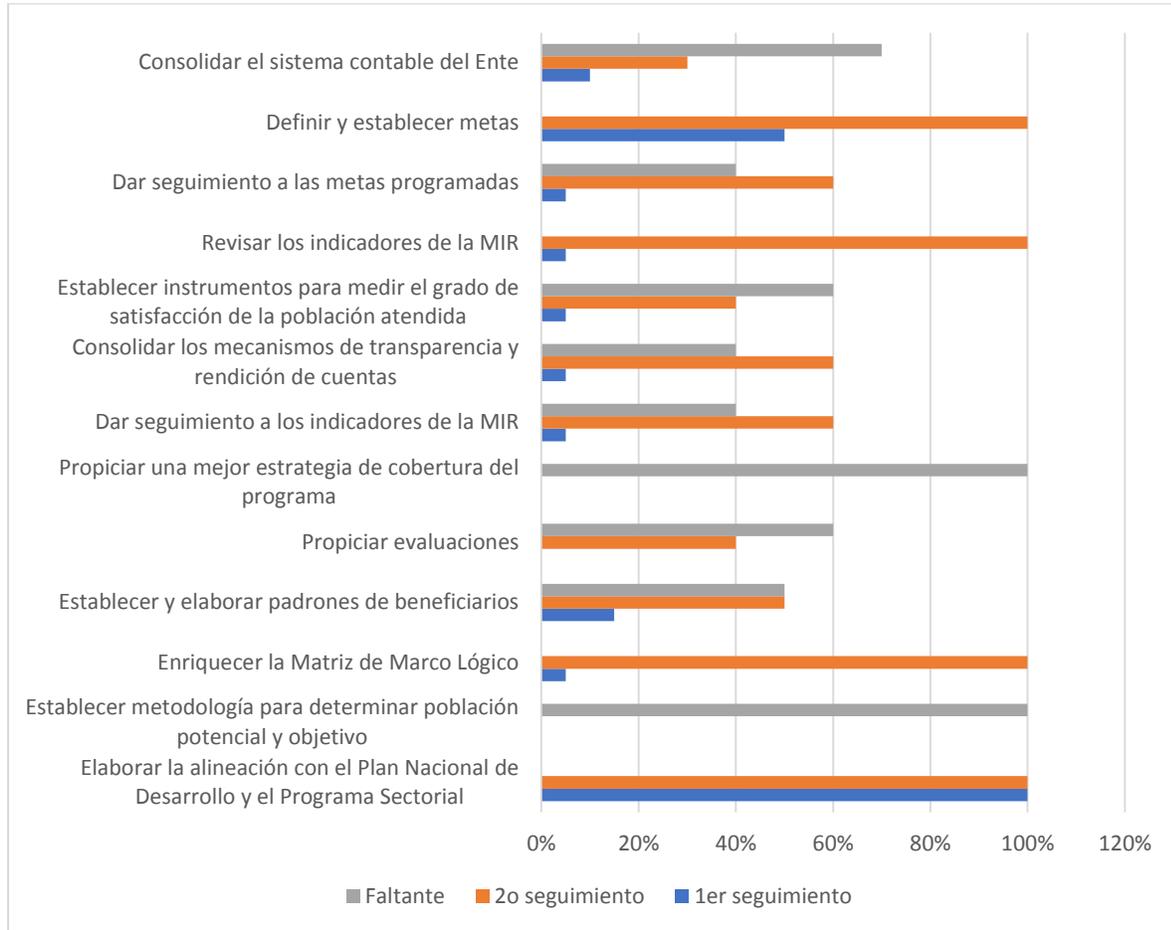
Tema	Recomendación	Actividades	Avance
Diseño	Elaborar la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial	Realizar la alineación correspondiente	100%
	Establecer metodología para determinar población potencial y objetivo	No se incluyó en documentos de trabajo y seguimiento posteriores a su identificación	ND
	Enriquecer la Matriz de Marco Lógico	Adecuar los resúmenes narrativos del componente 4 y las actividades 3.1, 3.2.5.3, 6.1, 6.2 y 6.3	100%
	Establecer y elaborar padrones de beneficiarios	Implementar un archivo electrónico para registrar los datos de los beneficiarios de los	50%

		programas y proyectos asociados al programa	
Planeación estratégica	Propiciar evaluaciones	Programar y realizar evaluaciones internas del programa presupuestario	40%
Cobertura y focalización	Propiciar una mejor estrategia de cobertura del programa	No se incluyó en documentos de trabajo y seguimiento posteriores a su identificación	ND
Operación	Dar seguimiento a los indicadores de la MIR	Dar seguimiento puntual a todos los indicadores de la matriz de indicadores	60%
	Consolidar los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	Publicar en el portal oficial de internet del instituto las acciones y logros realizados por el programa	60%
Percepción de la población atendida	Establecer instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida	Diseñar y aplicar una metodología para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa presupuestario	40%
Medición de los resultados	Revisar los indicadores de la MIR	Replantear y determinar un indicador a nivel de fin adecuado y pertinente	100%
	Dar seguimiento a las metas programadas	Plasmar en sistema hacendario PBR/SED las razones de cumplimiento o incumplimiento de las metas establecidas	60%
Eficiencia y eficacia del ejercicio de los recursos	Definir y establecer metas	Definir claramente las metas planteadas en los componentes y actividades del programa presupuestario	100%
	Consolidar el sistema contable del Ente	Implementar un sistema de contabilidad interno consolidado	30%

Fuente: elaboración propia con documentos proporcionados por el programa.

La figura siguiente muestra el avance del primer y segundo seguimiento a los ASM realizado durante el año 2016.

Figura 9. Avance de los Aspectos Susceptibles de Mejora del programa



Fuente: elaboración propia con documentos proporcionados por el programa.

6.2 Sobre el seguimiento de ASM del programa

Se considera que todos los ASM identificados por la evaluación del 2015 son factibles. Éstos refieren a la realización de actividades que se consideran elementales dentro del ámbito de la rendición de cuentas. Si bien la la realización de evaluaciones y la medición de la satisfacción de beneficiarios pueden significar esfuerzos mayores, todos los ASM aquí referidos pueden realizarse con los recursos técnicos y humanos que deben contemplar las dependencias de gobierno legalmente obligadas al seguimiento, el monitoreo y la medición de los resultados de su ejercicio presupuestal.

Se han creado archivos electrónicos correspondientes a padrones de beneficiarios de aquellas actividades en las que es posible hacerlo, sin embargo, no es un padrón unificado, lo cual obstaculiza la estimación del desempeño global, e incluso por área de manera más sencilla. Sin duda, un esfuerzo de este tipo representaría un paso adelante para determinar el desempeño del programa y los aspectos susceptibles de mejora.

En cuanto a propiciar evaluaciones, el avance más significativo es el presente ejercicio evaluativo que debe ser sostenido.

El seguimiento a la MIR es adecuado, aunque haya que modificar aspectos sustanciales de esta para dar mejor cuenta de los distintos beneficios del programa en la población.

La consolidación de los mecanismos de transparencia sigue siendo un área importante. Se debe mejorar el tipo de información que se ofrece, el cual debe también presentar un orden y formato específico, que ayude a entender cómo se articulan los distintos componentes y la lógica del programa presupuestario.

En ninguna de las fuentes de información se observó algún mecanismo para captar la satisfacción de los beneficiarios por lo que dicho aspecto sigue incompleto. Se considera que un instrumento de fácil aplicación pero con reactivos bien diseñados podría aportar información valiosa sobre el desempeño del programa.

Si bien en la MIR 2018 se intenta explicar las razones de las variaciones respecto al cumplimiento de las metas (tanto a la baja como a la alza), estas resultan de difícil comprensión por lo que debe mejorarse.

No se obtuvo información sobre el sistema de contabilidad interno.

Además de los aspectos que no habían sido completados, o bien que aunque se hayan reportado como atendidos en su totalidad no son del todo satisfactorios, se encuentran también aquellas recomendaciones que no aparecen en los documentos de seguimiento, tal es el caso de la definición de una población objetivo y propiciar una mejor estrategia de cobertura del programa. Ambas recomendaciones están estrechamente relacionadas y resultan fundamentales para un buen desempeño, por lo que continúa pendiente su atención y seguimiento.



SECRETARÍA
DE CULTURA



SECRETARÍA
DE CULTURA



7. PRESUPUESTO

En este apartado se analiza la eficiencia y eficacia del uso de los recursos vinculados con el Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018. Para este análisis se emplea la metodología establecida en los Términos de referencia de la presente evaluación. En la que se identificará el presupuesto autorizado, modificado y ejercido del programa, así como fuentes de financiamiento y, a estos elementos del presupuesto se les aplicará una serie de fórmulas matemáticas.

En la evidencia documental analizada por el equipo evaluador, no se encontraron fuentes de financiamiento adicionales a los recursos de origen estatal y federal administrados por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua.

El primer análisis se centra en determinar en qué porcentaje se gastó el presupuesto modificado del Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018. El porcentaje de gasto se determinará empleando la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje de gasto} = \frac{\text{Gasto programado}}{\text{Presupuesto modificado}} * 100$$

El segundo análisis se centra en determinar el costo-efectividad del gasto del Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018. Para ello se emplea la siguiente fórmula:

$$\text{Costo efectividad} = \frac{\frac{\text{Presupuesto modificado}}{\text{población objetivo}}}{\frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Población atendida}}}$$

Como resultado del segundo análisis se obtendrá un índice, el cual se valorará con base en la siguiente ponderación:

Adicionalmente el ente evaluador deberá determinar el porcentaje del gasto, considerando el gasto del programa y el presupuesto modificado empleando la siguiente fórmula:

$$\% \text{ del Gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$$

Además se deberá determinar el costo-efectividad del Programa presupuestario con base en la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Efectividad} = \frac{\frac{\text{Presupuesto Modificado}}{\text{Gasto del Programa}}}{\frac{\text{Población Objetivo}}{\text{Población Atendida}}}$$

Tabla 36. Escalas de valoración del índice de costo-efectividad

Rechazable	Débil	Aceptable	Costo-efectividad esperada	Aceptable	Débil	Rechazable
0	0.49	0.735	1	1.265	1.51	2

De acuerdo con el documento de cierre 2018 del Programa Operativo Anual (POA) del Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018, el presupuesto global se distribuyó de la siguiente manera:

Tabla 37. Presupuesto global del ejercicio 2018 del Programa Desarrollo Artístico y Cultural

Presupuesto Autorizado	Presupuesto Modificado	Presupuesto Ejercido
\$124,388,761.00	\$108,912,508.00	\$106,348,390.00

Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua (2018b).

Durante el ejercicio 2018, el programa ejerció el presupuesto a través de distintas áreas adjuntas a la Secretaría de Cultura. Las áreas y el porcentaje de presupuesto que ejercieron se muestran a continuación:

Tabla 38. Distribución del presupuesto ejercido 2018 del Programa Desarrollo Artístico y Cultural de acuerdo con las áreas que ejercieron recurso

Nombre del Área	Porcentaje de Presupuesto Ejercido 2018
OFICINA DEL C. SECRETARIO DE CULTURA	23.47%
FESTIVAL INTERNACIONAL CHIHUAHUA	18.54%
OFICINA DEL C. DIRECTOR GENERAL DE CAPITAL CULTURAL	9.18%
DEPARTAMENTO DE VINCULACIÓN Y PROGRAMAS CULTURALES	8.00%
DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES Y FOMENTO A LA LECTURA Y ESCRITURA	6.94%
DEPARTAMENTO DE PATRIMONIO CULTURAL	5.57%
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO COMUNITARIO Y ANIMACIÓN CULTURAL	5.39%
DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO Artístico	4.45%
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO CULTURAL	3.84%
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS	2.79%
OFICINA DEL C. SUBSECRETARIO DE CULTURA ZONA NORTE	1.87%
OFICINA DEL C. DIRECTOR DE DESARROLLO CULTURAL	1.70%
DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES E INFRAESTRUCTURA	1.56%

DEPARTAMENTO DE EMPRESAS CULTURALES	1.16%
DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	1.14%
OFICINA DEL C. DIRECTOR DE PLANEACION Y ADMINISTRACION	1.07%
DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN, INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO	1.05%
DEPARTAMENTO DE CINEMATOGRAFÍA Y COMISIÓN FÍLMICA	1.04%
DEPARTAMENTO DE COMUNICACION Y DIFUSION	0.60%
DEPARTAMENTO JURÍDICO	0.24%
OFICINA DEL C. DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO	0.23%
OFICINA DEL C. DIRECTOR DE PATRIMONIO CULTURAL	0.18%
TOTAL	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la base de datos del presupuesto proporcionada como insumo para esta evaluación, la cual, se encuentra contenida en un archivo tipo xlsx con el nombre de *Gasto_Partida_específica_2F002*.

7.2 Valoración costo-efectividad del ejercicio presupuestal

Una vez repasados los aspectos generales del presupuesto del Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018, pasaremos a realizar la valoración del ejercicio presupuestal con base en las fórmulas planteadas anteriormente.

La primera valoración determinará en qué medida existen desviaciones en la planeación presupuestal. Para esto se considera el presupuesto ejercido y el presupuesto modificado. En este sentido, la fórmula de análisis se estructura de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje de gasto} = \frac{\$106,348,390.00 \text{ (presupuesto ejercido)}}{\$108,912,508.00 \text{ (presupuesto modificado)}} * 100$$

Porcentaje de gasto= 97.64%

Tras la aplicación de fórmula anterior, se tiene como resultado que el Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018 gastó el 97.64% del presupuesto que tenía disponible en el ejercicio 2018. En este sentido, se presenta un subejercicio del gasto⁸ del 2.36%, que representa un monto de \$2,564,118.00⁹.

El subejercicio del gasto como una anomalía de la administración de recursos públicos, tiene efectos negativos en el desarrollo social y económico de un estado (Barcelata Chávez, 2016). Actualmente no existe un consenso sobre cuál es el rango de subejercicio máximo aceptable en una administración pública estatal. Aun así, un estudio realizado a los ejercicios presupuestales 2015 y 2016 del Estado de Chihuahua (Uvalle Berrones, 2018), identificó que en promedio el Gobierno del Estado de Chihuahua, en estos ejercicios, presentó aproximadamente¹⁰ un subejercicio del 4.3%. En este sentido, podríamos aseverar que el subejercicio que presentó el Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018, tiene una menor proporción a la tendencia promedio que tiene la administración pública del estado de Chihuahua en general.

Si bien, el subejercicio que presentó el programa se encuentra por debajo de la media que presenta el Gobierno del Estado de Chihuahua, el monto no ejercido sí representa una afectación importante a los virtuales alcances que el programa pudo haber alcanzado si el 100% del presupuesto hubiese sido ejercido.

⁸ De acuerdo con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, el subejercicio del gasto se refiere a las disponibilidades presupuestarias que resultan, con base en el calendario de presupuesto, sin cumplir las metas contenidas en los programas o sin contar con el compromiso formal de su ejecución.

⁹ Las fuentes de información que fueron entregadas como insumo de la presente evaluación no permiten analizar con precisión las magnitudes del subejercicio por partida específica. Por lo que el análisis se limitará a hacer valoraciones generales.

¹⁰ El porcentaje corresponde sólo a la muestra de fondos y programas auditados por el estudio.

La planeación programático-presupuestal es una etapa fundamental que contribuye a garantizar el adecuado ejercicio de los recursos públicos (Velázquez, 2010). En los apartados posteriores se plasmarán las recomendaciones de mejora específicas en materia de presupuesto.

Ahora pasaremos al segundo análisis del presupuesto. En éste nos centraremos en determinar el costo-efectividad del Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018. Para ello utilizaremos variables como el presupuesto modificado, presupuesto ejercido, población objetivo y población atendida. En este sentido, la fórmula de análisis se estructura de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Costo efectividad} &= \frac{\frac{\$108,912,508.00 \text{ (presupuesto modificado)}}{3,157,198 \text{ (pob. objetivo)}}}{\frac{\$106,348,390.00 \text{ (presupuesto ejercido)}}{806,929 \text{ (pob. atendida)}}} \\ &= \frac{34.496571}{131.79398} \end{aligned}$$

Índice costo efectividad= 0.2617

De acuerdo con la fórmula aplicada se puede identificar lo siguiente. En la planeación se planteó beneficiar a 3,157,198 personas en su población objetivo, con un presupuesto autorizado de \$108,912,508.00 pesos (que corresponde al modificado). En esta planeación, se esperaba que cada persona beneficiada por el programa tendría un costo para el Estado de \$34.50 pesos.

Por otro lado, al finalizar el ejercicio 2018, en las cifras de cierre se identificó que el programa atendió a un total de 806,929 personas, con un presupuesto final ejercido de \$106,348,390.00 pesos. Esto quiere decir, que por cada persona beneficiada por el programa al Estado le costó un monto de \$131.79 pesos.

Una vez aplicada la fórmula se obtiene un *índice costo efectividad*= 0.261. De acuerdo con la *escala de valoración del índice de costo-efectividad* mostrada anteriormente, podríamos aseverar que el programa tiene un índice de **costo efectividad débil**.

Esta valoración debe ponerse en perspectiva, tomando en cuenta las observaciones que se tienen respecto al cálculo de la población objetivo. Las áreas de oportunidad que se tienen para mejorar la medición de ésta hacen que en próximos análisis el costo-efectividad del programa se pueda mejorar.

También, esta valoración debe ponerse en perspectiva con el precio unitario que tienen otras actividades artísticas parcialmente similares. Por ejemplo, entre los festivales más emblemáticos en México organizados por la iniciativa privada, se encuentra el Corona Capital (costo promedio del boleto \$2,456.00), Vive Latino (costo promedio del boleto \$2,100.00), Ceremonia (costo promedio del boleto \$900.00), entre otros. Se citan estas cifras, para poner en perspectiva, que los \$131.79 pesos que el Estado invierte por persona beneficiada en este programa no sólo se quedan en un evento aislado, sino que sirven para mantener una programación cultural y artística en el estado durante todo el año y, además de que mantiene toda una estructura organizacional dedicada al fomento a la lectura y al libro.

7.3. Programas presupuestarios con enfoque social

Ahora pasaremos a analizar sí el Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018 cuenta con un enfoque social. Este análisis se realizará con base en lo establecido en los términos de referencia. Para ello, se responderán cuatro preguntas:

1. ¿El Pp contribuye a algún derecho social establecido el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua?
2. ¿Los bienes y/o servicios que el Pp otorga, se entregan a una población en condición de vulnerabilidad y/o pobreza?
3. ¿Los objetivos del Pp y sus indicadores aportan información relevante y de calidad para identificar brechas de desigualdad social?
4. ¿Cuáles han sido los resultados de mayor relevancia que el Pp ha dado para realizar un cambio en la población a la que atienden?

¿El Pp contribuye a algún derecho social establecido el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua?

Sí. (parcialmente)

Algunos de los productos y servicios que entrega el programa, contribuyen al cumplimiento de derechos sociales básicos contemplados en la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua. El Programa contribuye particularmente al derecho a la educación.

Los proyectos de El Programa que contribuyen al cumplimiento del derecho a la educación son los relacionados con el fomento a la lectura, escritura, y el desarrollo de capacidades artísticas y creativas.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos contempla el acceso a la cultura como un derecho en su artículo 4to. La Ley General de Desarrollo Social contempla en su Artículo 6to que “Son derechos para el desarrollo social la educación, la salud, la alimentación nutritiva y de calidad, la vivienda digna y decorosa, el disfrute de un medio ambiente sano, el trabajo y la seguridad social y los relativos a la no discriminación en los términos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Se considera que la contribución directa del programa al derecho social a la educación contemplado en la Ley de Desarrollo Social y Humano para el estado de Chihuahua constituye una contribución indirecta a los derechos sociales constitucionales. No obstante resulta poco productivo subrayar esta contribución indirecta dada la indefinición de los resultados específicos que constituyen el “acceso a la cultura” en México.

¿Los bienes y/o servicios que el Pp otorga, se entregan a una población en condición de vulnerabilidad y/o pobreza?**Sí. (parcialmente)**

El programa atiende a un universo de población amplio. En este sentido, los proyectos y servicios abiertos al público en general, potencialmente, atienden a personas con recursos escasos y que no tienen otros medios para acceder por su cuenta a actividades artísticas y culturales. Existen algunos proyectos particulares, que sí tienen una focalización específica a población vulnerable, por ejemplo, las actividades de *públicos específicos*, que están dirigidas a personas en situación vulnerable en hospitales, reclusorios, entre otros espacios.

¿Los objetivos del Pp y sus indicadores aportan información relevante y de calidad para identificar brechas de desigualdad social?

No.

Actualmente el programa no cuenta con objetivos e indicadores que permitan informar sobre brechas de desigualdad particulares. Sin embargo, sí existen potenciales indicadores que se pueden asociar al programa relacionados con brechas de desigualdad. Por ejemplo, el porcentaje de personas atendidas en áreas geoestadísticas básicas (AGEB) con más del 50% de su población en situación de pobreza. Asimismo, porcentaje de mujeres artistas beneficiadas con apoyos económicos y en especie de la Secretaría de Cultura.

¿Cuáles han sido los resultados de mayor relevancia que el Pp ha dado para realizar un cambio en la población a la que atienden?

El resultado con mayor relevancia del Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018 se relaciona con las más de ochocientas mil personas que tuvieron acceso a las actividades artísticas y culturales promovidas por el programa en ese año.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en el año 2016, en el Estado de Chihuahua el 30.6% de la población se encontraba en situación de pobreza, o sea, 1,150,000 personas (Elizalde et al., 2018)¹¹. Esta población en situación de pobreza tiene mayores dificultades de acceso a la cultura y las artes, por no contar con recursos suficientes. Existen diversos estudios que han analizado la correlación entre los ingresos económicos del hogar y el consumo cultural de éste, encontrando que entre menos ingresos se tienen, menos se consume cultura y arte (Rodríguez, Villadóniga, & Fernández, 2017). En este sentido, las actividades culturales y artísticas que ofrece la Secretaría de Cultura Chihuahua, para un porcentaje importante de la población, se convierte en su único medio de acceso a este tipo de actividades.

¹¹ El informe muestra las cifras en términos absolutos redondeadas. Para mayor detalle, puede consultarse la fuente directamente.

8. AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL

En este apartado se mostrarán los principales cambios que tuvo Programa Desarrollo Artístico y Cultural en el ejercicio actual (2019) en comparación con el ejercicio evaluado (2018). El análisis de los cambios del programa se centrará en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y en las principales cifras presupuestales.

Empezaremos con la MIR. Para entender mejor las modificaciones es necesario conocer la estructura programática completa de la Secretaría de Cultura. A continuación, se muestra el listado de programas presupuestarios a cargo de la secretaría existentes en el ejercicio 2018 y 2019 correspondientemente.

Tabla 39. Comparación de los programas presupuestarios de la Secretaría de Cultura de Chihuahua, 2018 y 2019.

Ejercicio 2018	Ejercicio 2019
<i>DESARROLLO ARTÍSTICO Y CULTURAL 2018</i>	<i>PROGRAMA DE APOYOS A LA CULTURA 2019</i>
<i>INCLUSIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA EN LA VIDA CULTURAL 2018</i>	<i>DESARROLLO ARTÍSTICO Y CULTURAL 2019</i>
<i>RESCATE, PRESERVACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL, ARTÍSTICO E HISTÓRICO 2018</i>	<i>INCLUSIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA EN LA VIDA CULTURAL 2019</i>
<i>REHABILITACIÓN Y GENERACIÓN DE ESPACIOS QUE GARANTICE EL ACCESO A LA CULTURA 2018</i>	<i>RESCATE, PRESERVACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL, ARTÍSTICO E HISTÓRICO 2019</i>
<i>PROGRAMA DE APOYO A LAS CULTURAS MUNICIPALES Y COMUNITARIAS (PACMYC) 2017</i>	<i>REHABILITACIÓN Y GENERACIÓN DE ESPACIOS QUE GARANTICE EL ACCESO A LA CULTURA 2019</i>

<i>PROGRAMA DE APOYO A LAS CULTURAS MUNICIPALES Y COMUNITARIAS (PACMYC) 2018</i>	<i>PROGRAMAS CULTURALES CONACULTA 2016</i>
<i>PROGRAMAS CULTURALES CONACULTA 2016</i>	<i>PROGRAMAS CULTURALES CONACULTA 2017</i>
<i>PROGRAMAS CULTURALES CONACULTA 2017</i>	<i>PROGRAMAS CULTURALES CONACULTA 2018</i>
<i>PROGRAMAS CULTURALES CONACULTA 2018</i>	<i>PROGRAMA DE INVERSIÓN ESTATAL DE CULTURA 2018</i>
<i>PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA CULTURAL EN LOS ESTADOS (PAICE) 2015</i>	<i>CONSTRUCCIÓN Y ACONDICIONAMIENTO DE ESPACIOS CULTURALES 2019</i>
<i>PROGRAMA DE INVERSIÓN ESTATAL DE CULTURA 2018</i>	

El primero de los cambios que se generó en la estructura programática de la Secretaría de Cultura, es que pasó de contar 11 programas presupuestarios en el ejercicio 2018, a contar con 10 programas en el ejercicio 2019. Estos cambios se originaron por diversas situaciones. Los programas relacionados con el programa federal de apoyos a las culturas municipales y comunitarias, PACMYC, se eliminaron. El programa relacionado con el PAICE también desaparece, pero en su lugar se crea un programa relacionado con infraestructura cultural en 2019. Por último, se crea un programa presupuestario nuevo, el que se relaciona con apoyos dirigidos a artistas.

El programa nuevo es el de Apoyos a la Cultura 2019 se crea sólo con un componente denominado *C01 Artistas y creadores incentivados*. Y con un fin denominado como *contribuir a promover y difundir las expresiones artísticas y culturales de entidad en el ámbito regional, nacional e internacional mediante entrega de apoyos económicos*. Así como con un propósito denominado *los artistas, creadores y creadoras en el estado de Chihuahua promueven y potencializan adecuadamente el arte y la cultura*.

Ahora nos centraremos en los cambios que afectaron particularmente el Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018. Si bien el programa permanece en el ejercicio 2019, éste sufrió importantes cambios. El primero, y más importante, es que se hicieron modificaciones en los componentes que conforman el programa de la siguiente manera:

Tabla 40. Comparativo de los componentes del Programa de Desarrollo Artístico y Cultural 2018 y 2019.

DESARROLLO ARTÍSTICO Y CULTURAL 2018	DESARROLLO ARTÍSTICO Y CULTURAL 2019
<i>C01 Programas culturales pertinentes desarrollados.</i>	<i>C01 Estímulos a artistas y creadores.</i>
<i>C02 Apoyos a creadores y artistas entregados.</i>	<i>C02 Feria del libro realizada.</i>
<i>C03 Festivales y eventos artísticos realizados.</i>	<i>C03 Actividades artísticas y culturales realizadas.</i>
<i>C04 Proyectos culturales en la sociedad vinculados.</i>	<i>C04 Industria cinematográfica apoyada.</i>

Los componentes C01 Programas culturales pertinentes desarrollados y C03 Festivales y eventos artísticos realizados, existentes en ejercicio 2018, desaparecieron y pasaron a formar parte del componente C03 Actividades artísticas y culturales realizadas en el ejercicio 2019. Por otro lado, el componente C04 Proyectos culturales en la sociedad vinculados de 2018, desapareció por completo.

Por su parte, en el ejercicio 2019 se crearon dos componentes que no existían en el ejercicio anterior. Son los componentes C02 Feria del libro realizada y C04 Industria cinematográfica apoyada. Estos componentes ya figuraban en 2018, pero en forma de actividades.

Finalmente, el componente denominado C02 Apoyos a creadores y artistas entregados en 2018, sigue existiendo en 2019, pero con el nombre C01 Estímulos a artistas y creadores.

Otro de los elementos que tuvo modificaciones fueron los objetivos del programa plasmados en el resumen narrativo de fin y el propósito. En 2018 el fin se estableció como *contribuir al fortalecimiento del desarrollo humano y social a través del arte y la cultura en todas sus manifestaciones en el Estado de Chihuahua*. Para 2019 el fin del programa se estableció como *contribuir a promover y difundir las expresiones artísticas y culturales de la entidad en el ámbito regional, nacional e internacional a través del fomento del arte y la cultura en todas sus manifestaciones en el estado de Chihuahua*.

El cambio que presentó el programa en el resumen narrativo de su fin tiene una trascendencia importante al pasar de promover el “*desarrollo humano y social*” a promover y difundir “*las expresiones artísticas y culturales de la entidad*”. Se considera un cambio en la dirección correcta.

Siguiendo con en el análisis de cambios en los objetivos del programa. El propósito tuvo también una modificación. En el año 2018 se establece como “*se desarrollan actividades artísticas y culturales suficientes y de calidad en el estado*”. Y en el año 2019 se estableció como “*los habitantes del estado de Chihuahua que asisten a actividades culturales fomentan el arte y la cultura, mediante su participación a eventos artísticos y culturales*”.

Este cambio en el resumen narrativo del propósito tiene una clara intención de ajustar el texto a las reglas de sintaxis establecidas por la metodología de marco lógico. En este sentido, los ajustes no implican cambios significativos al fondo del objetivo en este nivel.

En referencia a los indicadores asociados a los niveles de fin y propósito se presentaron los siguientes cambios. En 2018 el indicador de fin se denominaba *porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos*, y en 2019 se denomina *porcentaje de personas que participan en los eventos culturales*. Este cambio de nombre, no implicó cambios en la estructura metodológica y aún puede utilizar los valores históricos que se identificaron en los apartados anteriores.

Por su parte, el indicador asociado al nivel de propósito denominado *variación porcentual de eventos culturales realizados*, no sufrió cambio alguno del ejercicio 2018 al 2019. Sin embargo, se agrego un segundo indicador nuevo en el mismo nivel de propósito denominado *variación porcentual de eventos culturales realizados por la división de programación artística*, el cual, mide el porcentaje de eventos culturales realizados en referencia a los programados.

Ahora pasaremos a analizar los cambios que se presentaron en relación con el presupuesto del programa. El primer cambio que se presenta es la diferencia que existe en el presupuesto autorizado entre 2018 y 2019. En 2019 se autorizaron \$114,304,718 pesos y en 2018 \$124,388,761 pesos. (Ver tabla 41)

Por su parte, el presupuesto modificado, también, tiene un cambio importante. En el ejercicio 2019 se recibió un monto mayor en comparación al 2018. La diferencia equivale a \$21,882,970.00. (ver Tabla 41)

Tabla 41. Volúmenes presupuestales 2018 y 2019 del Programa de Desarrollo Artístico y Cultural.

Concepto	Ejercicio presupuestal	
	2018	2019 ¹²
<i>Presupuesto Autorizado</i>	\$124,388,761.00	\$114,304,718.00
<i>Presupuesto Modificado</i>	\$108,912,508.00	\$131,925.101.00
<i>Presupuesto Ejercido</i>	\$106,348,390.00	\$29,116,540.00

El Programa tiene su presupuesto modificado del 2019 distribuido en 4 componentes de la siguiente manera:

Tabla 41. Ejercicio presupuestal y alcance de metas del Programa de Desarrollo Artístico y Cultural, 2019.

Componente	Presupuesto modificado 2019	Monto ejercido (junio 2019)	Alcance de meta del componente (junio 2019)	Avance en metas de actividades (junio 2019)
Estímulos a	\$6,430,112	\$1,048,897	Sin avance en	64% de avance

¹² Las cifras corresponden al cierre del mes de junio del año 2019. La fuente de información es el avance al mes de junio del Programa Operativo Anual 2019 del Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2019.

artistas y creadores			indicador de componente "Estímulo".	en la meta de actividad "Apoyos económicos".
Feria del libro realizada	\$14,010,096	\$3,344,488	100% de avance en la meta de componente "Asistentes".	88% de avance en la meta de actividad "Actividades".
III Muestra Estatal de Creación Musical realizada	\$107,007,506	\$24,153,630	Sin avance en meta de componente "Actividades realizadas".	Actividad 1: 1% de avance. Actividad 2: 27% de avance. Actividad 3: 46% de avance.
Industria cinematográfica apoyada	\$2,796,303	\$569,526	Sin avance en meta de componente: "Apoyos otorgados".	3% de avance en meta de actividad "gestiones realizadas".

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR del programa a junio del 2019.

9. CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA LA EVALUACIÓN

La presente evaluación tuvo a su disposición información oficial del programa derivada de obligaciones de la dependencia en procesos cíclicos de la administración pública e información creada para atender la demanda de información del proceso de evaluación mismo.

El equipo evaluador contó con la información necesaria para realizar la investigación así como con una disposición correcta y suficiente por parte del Departamento de Planeación, Programación y Presupuesto para atender dudas y necesidades de información inherentes al proceso de la evaluación.

Los documentos que se entregaron al equipo evaluador son claros y su entrega fue oportuna.

La evaluación señala lagunas de información importantes relativas a la definición y cuantificación de población potencial y objetivo, la estrategia de cobertura del programa y a las actividades cuyos resultados se agregan para reportar metas de indicadores clave.

10. HALLAZGOS POR TEMA METODOLÓGICO

En este apartado se enuncian los principales hallazgos derivados del análisis de cada uno de los temas contenidos en el Esquema Metodológico de la Evaluación. Estos contienen los aspectos positivos y negativos detectados en cada tema que contribuye o impide el desempeño del Programa Desarrollo Artístico y Cultural, es decir, las buenas prácticas y las áreas de oportunidad; sin embargo, al describir los mismos, no se emitirán juicios de valor ni recomendaciones.

Datos Generales del Programa

1. El programa presupuestario de Desarrollo Artístico y Cultural realiza actividades que atienden en de manera cercana atribuciones clave de la dependencia como “*Impulsar actividades de difusión y fomento a la cultura;*”, “*Impulsar y apoyar obras y proyectos artísticos para fomentar la oferta cultural;*” y “*Coordinar y evaluar el funcionamiento de los organismos y entidades estatales dedicadas a actividades culturales;*” y objetivos estratégicos sectoriales como “*Desarrollar el arte y la cultura en todas sus manifestaciones en el estado de Chihuahua;*” y “*Garantizar la inclusión y participación de la ciudadanía en la vida cultural en todas sus manifestaciones;*”. Hasta cierto punto, el programa concentra una parte importante de la identidad programática de la dependencia en el 2018. En otras palabras, el programa concentra algunas de las acciones más emblemáticas e importantes de la Secretaría de Cultura en su cumplimiento de atribuciones y objetivos estratégicos.
2. No existe un diagnóstico de problema público como evidencia y documento rector de los esfuerzos del programa, y del cual, emanan los diversos instrumentos de planeación, seguimiento y evaluación, entre ellos, la MIR.

PRODUCTOS Y RESULTADOS

3. El programa desarrolla un conjunto de actividades que son fundamentales para el cumplimiento del derecho ciudadano de acceso a la cultura, previsto en el artículo 4 constitucional. En este sentido, el programa adquiere una relevancia social importante en el Estado de Chihuahua.
4. La Matriz de Indicadores para Resultados del programa carece de un reconocimiento suficiente en la formulación del problema público que atiende.
5. Tomando en cuenta que no existe un diagnóstico de problema público y, con base en el análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados, se identificó que no existe una completa lógica vertical en la MIR. Uno de los elementos que requiere mayor trabajo es la sintaxis de los supuestos.
6. Con base en el análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados, se identificó que en general sí existe una lógica horizontal en la MIR. Sin embargo, la MIR requiere un rediseño completo.
7. El programa aglutina una serie de actividades artísticas y culturales que no tienen una relación causal entre sí hacia un mismo propósito. Se identificaron dos grupos de actividades diferentes entre sí: las actividades relacionadas con festivales, eventos artísticos y culturales, entre otras similares y actividades de fomento a la lectura, escritura y al libro.
8. El programa presenta una adecuada alineación a los instrumentos de planeación estratégica vigentes en 2018. No se presenta una alineación a instrumentos como la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 de las Naciones Unidas.
9. Los indicadores para resultados y de gestión seleccionados para el análisis han resultado pertinentes para la dimensión que buscan medir. Sin embargo, existen importantes áreas de mejora en la construcción metodológica de los mismos.
10. Los indicadores, en general, muestran grandes desviaciones entre los valores planeados y los logrados, los cuales se han generado por una inadecuada prospección de las actividades en los procesos de programación y presupuesto, así como en constantes cambios metodológicos en la construcción de indicadores.
11. El programa tiene un desempeño general favorable reflejado en la realización exitosa y sostenida de actividades culturales de primera importancia para el sector cultural de Chihuahua como lo son el FICH, la OFECH y las actividades de fomento a la lectura.

12. Se detectaron mejoras en la gestión y la operación de actividades prioritarias que escapen el propósito y alcance de esta evaluación pero que en términos generales dejan ver una capacidad instalada suficiente para reorientar esfuerzos y procesos en busca de resultados y valor público. Los desarrollos de la OFECH y el cambio de lógica y operación en el FICH, así como el direccionamiento de fondos especiales para la entrega de apoyos a creadores del estado son ejemplos de ello.
13. Se detecta una adecuada capacidad de reacción de la dependencia ante los cambios institucionales originados en el 2016 y, ante escenarios presupuestales adversos como la reducción presupuestal del 2018.
14. No se aprovechan fuentes estadísticas nacionales para el seguimiento del desempeño del programa.
15. El programa no cuenta con mecanismos para visibilizar los resultados de su operación en Juárez, o una estrategia territorial reflejada en su planeación estratégica.

COBERTURA

16. El análisis de cobertura del programa hizo visible la imposibilidad de comparar su evolución a través de los distintos ejercicios fiscales considerados, dadas las diferencias en cuanto a definiciones respecto a la composición de la población objetivo y la población atendida.
17. No fue posible asegurar la confiabilidad de la información contenida en la documentación anterior al año evaluado, dada la falta de mecanismos de entrega-recepción de información adecuados entre administraciones, así como de instrumentos homogéneos para tal fin.
18. No se encontró expuesta la justificación a propósito de la población objetivo en 2018, la cual consideró a la totalidad de la población del estado, mientras que en otros años había sido del 30%, proporción cuya razón de ser resulta también desconocida.
19. El programa no ha planteado formalmente la existencia de población con menor acceso a los bienes y servicios culturales hacia la cual puedan dirigirse mayores esfuerzos. El informe de actividades 2018 de la Secretaría de Cultura hace mención de una “situación de marginación cultural” en el estado, pero no se detectó mención o estimación alguna en los documentos propios al programa sobre su número,

distribución territorial y características. Esto resulta indispensable para mejorar los resultados del programa bajo una óptica de equidad y de reducción de desigualdades en términos de acceso a la cultura.

SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

20. El programa avanzó satisfactoriamente en aspectos relacionados con su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial. Además realizó esfuerzos para adecuar en su MIR tanto resúmenes narrativos como indicadores. Tuvo avances considerables en cuanto al seguimiento de indicadores, definición de metas y elaboración de padrones.
21. La evaluación interna realizada al programa en 2015 hizo relucir aspectos cruciales de mejoramiento para el programa, algunos de los cuales quedan aún pendientes. La MIR del ejercicio fiscal 2018 parece traducir adecuadamente los distintos objetivos del programa, sin embargo existen diversas razones que impiden el adecuado seguimiento y análisis de sus indicadores, así como la apreciación de los logros del programa en términos del cumplimiento de sus objetivos.
22. La evaluación de 2015 indicó dos aspectos que no aparecieron en los seguimientos posteriores: en primer lugar, el establecimiento de una metodología para determinar la población potencial y objetivo, y en segundo lugar, el propiciar una mejor estrategia de cobertura. Ambos siguen siendo aspectos de mejora importantes para conducir a resultados esperados por el programa, así como el establecimiento de instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida.

PRESUPUESTO

23. Se identificó que el 23% del presupuesto del programa lo ejerció el despacho del secretario. Esto representa el mayor porcentaje de gasto en comparación a otras áreas. Se identificó que el gasto corresponde mayoritariamente al pago de nómina. Sin embargo, no existe plena justificación de esta situación. La carga completa de los gastos del despacho en este programa afectó negativamente la valoración costo-beneficio del programa en el año evaluado.
24. El Festival Internacional Chihuahua (FICH) ejerció el 18.54% del presupuesto del programa. El FICH 2018 tuvo grandes retos presupuestales después de los recortes

que sufrió durante el ejercicio fiscal. A pesar de los recortes, los indicadores asociados al desempeño del festival tuvieron alcances satisfactorios.

25. El FICH gastó un porcentaje de recursos importante a la realización de reuniones de trabajo, que ascendió a \$1'217,175.82. Este concepto fue en el que más se gastó después de los servicios integrales de eventos culturales. Se considera como una condición negativa, ya que el monto puede ejercerse de manera más eficiente.
26. El Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018 presentó un subejercicio del gasto del 2.36%, que representa un monto de \$2'564,118.00.
27. En referencia a la fórmula costo-efectividad, una vez aplicada, se obtiene un índice costo efectividad= 0.261. Y de acuerdo con la escala de valoración del índice se asevera que El Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018 tiene un índice de costo efectividad débil.
28. En el análisis de la vinculación de los productos o servicios del Programa en el cumplimiento de derechos sociales básicos, se identificó, que algunos de los servicios se vinculan con el derecho de educación.

AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL

29. En la estructura programática 2019 de la Secretaría de Cultura Chihuahua, se creó un nuevo programa denominado Programa de Apoyos a la Cultura 2019. Este programa presenta una duplicidad funcional con el componente vigente en 2019 del Programa Desarrollo Artístico y Cultural, denominado C01 Estímulos a artistas y creadores.
30. Los componentes establecidos para el Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2019, no cumplen cabalmente las lógicas vertical y horizontal de la MIR.
31. En el ejercicio 2019, el Programa Desarrollo Artístico y Cultural recibió un monto mayor de presupuesto en comparación al 2018. La diferencia equivale a \$21,882,970.00.

11. ANÁLISIS FODA

Con base en los hallazgos de la evaluación, a continuación se realizará un análisis FODA al identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por cada uno de los temas de la evaluación. Los cuatro elementos que conforman el análisis FODA deberán entenderse de la siguiente manera:

- Fortalezas: son elementos internos y positivos que propician la eficiencia y eficacia del Programa Desarrollo Artístico y Cultural.
- Oportunidades: Son elementos externos y positivos que pueden potenciar la operación y resultados del Programa Desarrollo Artístico y Cultural.
- Debilidades: son elementos internos y negativos que constituyen barreras para lograr el correcto desarrollo del Programa Desarrollo Artístico y Cultural, el logro de metas y objetivo, o bien, el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Amenazas: son elementos externos y negativos que suponen un riesgo en la operación y resultados del Programa Desarrollo Artístico y Cultural.

FODA PRODUCTOS Y RESULTADOS

PRODUCTOS Y RESULTADOS	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p>PUNTOS POSITIVOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>Existe una adecuada identificación y alineación de El Programa con instrumentos de planeación estratégica.</p> <p>El Programa tiene un desempeño general favorable que se refleja en la realización exitosa y sostenida de actividades culturales de primera importancia para el sector cultural de Chihuahua como lo son el FICH, la OFECH y Leer Más.</p> <p>Existe una capacidad instalada en El Programa suficiente para reorientar esfuerzos y procesos en busca de resultados y valor público</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Los productos que ofrece El Programa tienen un gran valor social para la población del Estado de Chihuahua.</p> <p>Existen áreas de consumo cultural en el Estado de Chihuahua que no son cubiertas por el sector privado, lo que permite al Programa posicionarse como oferente necesario.</p>

PUNTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<p>No hay un reconocimiento suficiente en la formulación del problema público que atiende El Programa.</p> <p>La MIR como herramienta de seguimiento de resultados no cumple a cabalidad la metodología de referencia.</p>	<p>La Secretaría de Cultura Chihuahua aún se encuentra en un proceso de consolidación institucional debido a su transformación instituto-secretaría. Esta condición establece para El Programa retos importantes de adaptación institucional.</p>

FODA COBERTURA

APARTADO METODOLÓGICO	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
PUNTOS POSITIVOS	<p>FORTALEZAS</p> <p>El programa tiene una cobertura geográfica amplia y una programación diversa.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>El público de Chihuahua reconoce el nombre y la valía de eventos importantes en la programación del programa.</p>
PUNTOS NEGATIVOS	<p>DEBILIDADES</p> <p>El programa no ha definido una estrategia de cobertura que esté alineada a un problema definido satisfactoriamente.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>La política cultural en México y en Chihuahua tiende a no focalizar sus esfuerzos y a privilegiar actividades destinadas a “público en general”.</p>

FODA SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA

APARTADO METODOLÓGICO	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
PUNTOS POSITIVOS	FORTALEZAS El programa cuenta con mecanismos institucionales de seguimiento de aspectos susceptibles de mejora.	OPORTUNIDADES El gobierno del estado de Chihuahua da seguimiento y acompañamiento a las dependencias para la mejora constante de sus programas.
	DEBILIDADES El programa no ha cumplido con el seguimiento de puntos clave relacionados con la definición de un problema y la definición de población potencial y objetivo.	AMENAZAS La atención pública alrededor del programa tenderá a subrayar la importancia de la realización de actividades, más que la mejora técnica de los programas.

FODA-PRESUPUESTO

PRESUPUESTO	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
PUNTOS POSITIVOS	FORTALEZAS Fortaleza: El 18.54% del presupuesto de El Programa se destinó FICH, un proyecto de alto impacto lo que le da gran valor al programa.	OPORTUNIDADES Las actividades culturales y artísticas son las que tienen mayores posibilidades de obtener patrocinios de terceros. En este sentido, existen posibilidades de

	Algunos productos y servicios de El Programa se alinean al derecho social de educación.	ampliar y diversificar las fuentes de financiamiento.
PUNTOS NEGATIVOS	<p>DEBILIDADES</p> <p>Los procesos de programación y presupuesto requieren de mayor coordinación entre sí para desarrollar correctamente el proceso de planeación.</p> <p>El 23% (el mayor porcentaje) del presupuesto de El Programa se ejerce desde el despacho del secretario sin que exista una clara justificación de la contribución a los objetivos establecidos.</p> <p>El Programa presentó un subejercicio del gasto del 2.36% durante el ejercicio 2018.</p> <p>El Programa cuenta con un índice costo efectividad débil = 0.261 en el ejercicio 2018.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Existe un contexto institucional-presupuestal adverso a nivel federal. Las acciones del ejecutivo federal en materia de austeridad presupuestal podrían afectar las transferencias y participaciones a los estados. Si este contexto se agudiza puede determinar retos importantes para la financiación del programa.</p>

FODA-AVANCES DEL PROGRAMA EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL

AVANCES EN EL EJERCICIO FISCAL ACTUAL	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS

PUNTOS POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
PUNTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES El componente <i>C01 Estímulos a artistas y creadores</i> de El Programa en 2019, presenta una duplicidad funcional con el nuevo programa creado denominado Programa de Apoyos a la Cultura 2019.	AMENAZAS Dado el avance que tiene el ejercicio presupuestal 2019, es posible que las recomendaciones emanadas de esta evaluación se integren hasta el ejercicio 2020.

12. RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos presentados en la sección 10 de este informe final, la evaluación propone las siguientes recomendaciones para la mejora del programa.

- Recomendación 1. A partir de los hallazgos 1, 2 y 7 se sugiere que el programa realice un diagnóstico sobre el problema público que atiende y regir las decisiones, definiciones y estructura básica del programa con una orientación a la solución de dicho problema.
- Recomendación 2. A partir de los hallazgos 4, 5 y 6 se recomienda una limpieza programática del programa. Una manera de hacerlo implicaría lo siguiente:
 - Desvincular las actividades que no tienen una relación causal con los objetivos del programa y llevarlas a otros programas con los que tienen mayor relación.
 - Crear un nuevo programa presupuestario para que acoja los proyectos que no pueden vincularse a otros programas ya existentes.
 - Ajustar la Matriz de Indicadores para Resultados tomando como referencia la MIR 2019, con el propósito de que la propuesta tome la versión más reciente del instrumento. Para empezar la limpieza programática del programa será necesario que el componente C01 Estímulos a artistas y creadores de la MIR del Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2019, se traslade al Programa de Apoyos a la Cultura 2019.
 - Trasladar todas las actividades relacionadas con el área de vinculación de la Secretaría de Cultura al Programa Inclusión y Participación de la Ciudadanía en la Vida Cultural 2019.
 - Trasladar el componente C02 Feria del libro realizada y todos los proyectos como salas de lectura, las actividades del área de publicaciones y bibliotecas públicas a un nuevo programa que será creado, y que, a consideración de la dependencia, debería llamarse Programa de Fomento al Libro, la lectura y la escritura.
 - Una vez hecho esto, el programa se quedará con los proyectos relacionados con eventos artísticos y festivales, como FICH, entre otros. Y estos, deberán consolidarse en lo que será el Programa Desarrollo Artístico y Cultural. Es imprescindible que estos ajustes vayan acompañados de los respectivos movimientos presupuestales. O sea, que el presupuesto se debe cargar en los programas donde se miden los resultados del proyecto o servicio en cuestión.

- Recomendación 3. A partir del hallazgo 15 se recomienda que el programa incorpore a su estructura de resultados un indicador que refleje la proporción de actividades o personas atendidas en la ciudad fronteriza.
- Recomendación 4. A partir de los hallazgos 2, 14, 16 y 19 se recomienda incluir en los diagnósticos de problema público programas culturales las definiciones y cuantificaciones de los grupos de población potencial y objetivo.
- Recomendación 5. A partir de los hallazgos 2, 14, 16 y 19 se recomienda que la definición y cuantificación de PP y PO resulte en estrategias de cobertura que muestren un ejercicio racional y planeado con base en la disponibilidad presupuestal.
- Recomendación 6. A partir de los hallazgos 23 y 27 se recomienda que la carga presupuestal de la operación cotidiana del despacho del titular de la dependencia esté distribuida entre los todos los programas.
- Recomendación 7. Se recomienda que la población potencial y objetivo de los programas de la dependencia guarde una relación lógica y proporcionada entre sí, ya que el cálculo de la relación costo-efectividad toma estos insumos en cuenta para determinar el nivel de costo-efectividad.

Sírvanse las recomendaciones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice:

“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”

13. CONCLUSIÓN

El Programa de Desarrollo Artístico y Cultural de la Secretaría de Cultura de Chihuahua realiza acciones importantes con un desempeño adecuado. Esta evaluación da cuenta de ello a través del análisis de algunos de los principales indicadores mostrados en documentos oficiales del programa y la dependencia responsable.

Como es el caso de muchas evaluaciones de programas culturales en México, esta evaluación encuentra una desvinculación entre el adecuado desempeño de las actividades sustantivas del programa y la estructura del mismo como intervención pública orientada a la solución de un problema.

Por ejemplo, aunque se realizan actividades valiosas, reconocidas y con respuesta favorable del público, no queda claro que dicho resultado esté creando las condiciones para el logro de objetivos superiores del programa u objetivos estratégicos de la dependencia. Tampoco queda claro que el éxito de las actividades programadas esté encaminado a la atención gradual de un grupo de personas en el que se manifiesta de manera particular un problema de política pública. Esta situación es común en programas que nacen de la necesidad de actualizar procesos presupuestales en formatos de planes operativos anuales a programas presupuestales expresados en Matrices de Indicadores para Resultados.

La evaluación tiene hallazgos que sustentan la identificación de aspectos susceptibles de mejora y recomendaciones específicas, pero el hallazgo medular de la evaluación es que la ausencia de un diagnóstico de problema público inhibe la capacidad del programa para determinar de manera adecuada el marco y la escala de sus resultados.

Definir adecuadamente el problema que atiende permitirá al programa

1. Visualizar causas que son susceptibles de atención,
2. Visualizar alternativas de intervención pública que sean consistentes con una teoría de cambio,
3. Tener una idea muy específica de quiénes son las personas que manifiestan y padecen fenómenos o cualidades constitutivas de una situación no deseada
4. Una arquitectura de resultados adecuada que permite al programa reflejar el cambio que produce hacia la solución del problema que justifica su existencia.

Lo anterior no quiere decir que el programa no soluciona un problema; quiere decir que las acciones del programa no están suficientemente justificadas como medios para la solución de un problema adecuadamente definido.

Desde 2016 la Secretaría de Cultura de Chihuahua ha pasado por un proceso de formalización e institucionalización con implicaciones administrativas y operativas importantes. Los bienes y servicios que el programa ofrece a la población se han mantenido vigentes al mismo tiempo que el Gobierno de Chihuahua ha ido formulando sus prioridades y exigiendo a sus dependencias acciones consistentes con dichas prioridades.

Este contexto es favorable para una re-ingeniería de los programas de la dependencia y sus mecanismos de rendición de cuentas. El programa de Desarrollo Artístico y Cultural se ha identificado con algunas de las actividades emblemáticas del sector cultural de Chihuahua en los últimos años, pero no debe dejar que eso le impida re-estructurarse y optimizar sus esfuerzos hacia la obtención de aquellos resultados que la dependencia y el titular del ejecutivo del Estado de Chihuahua identifiquen como prioritarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Barcelata Chávez, H. (2016). VERACRUZ. SUBEJERCICIO DEL PRESUPUESTO PROVOCA ESTANCAMIENTO Y POBREZA. Veracruz.
- Bombini, G. (2008). LA LECTURA COMO POLÍTICA EDUCATIVA. N.o (Vol. 46).
- Bourdieu, P. (1987). Los tres estados del capital cultural. Sociológica México.
- Butrón Yáñez, K. (2005). Lecturas incompletas: 25 años de políticas lectoras en México. Pez de Plata, Bibliotecas Públicas a La Vanguardia.
- Cárdenas Elizalde, M. del R., Cortés Cáceres, F. A., Escobar Latapí, A., Nahmad Sittón, S., Scott Andretta, J., & Teruel Belismells, G. M. (2013a). Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. Ciudad de México.
- Cárdenas Elizalde, M. del R., Cortés Cáceres, F. A., Escobar Latapí, A., Nahmad Sittón, S., Scott Andretta, J., & Teruel Belismells, G. M. (2013b). Manual para el diseño y la construcción de indicadores: instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. Ciudad de México.
- Congreso del Estado de Chihuahua. Estatuto Orgánico de la Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua, Pub. L. No. Decreto No. LXV/RFLEY/0003/2016 I P.O. (2016).
- Coordinación del Festival Internacional Chihuahua. (2018). Programa del FICH 2018 - Festival Internacional Chihuahua 2019. Retrieved July 1, 2019, from <http://www.festivalinternacionalchihuahua.com/2018/09/programa-del-fich-2018.html>
- Cunningham, A. E., & Stanovich, K. E. (2007). Los efectos de la lectura en la mente. Estudios Públicos.
- De Salvo, P. (2013). Propaganda, libertad de imprenta y circulación de las ideas: la influencia inglesa en el Mediterráneo (1794-1818). Cuadernos de Historia Moderna, 38(0), 41–72. https://doi.org/10.5209/rev_CHMO.2013.v38.42635
- Elizalde, M. del R. C., Licona, H., Cáceres, F. A. C., Mendoza, É. M., Escobar Latapí, A., Aparicio Jiménez, R. C., ... María, G. S. R. (2018). Informe de Pobreza y Evaluación en el Estado de Chihuahua 2018. Ciudad de México.

- Elster, J. (2001). *La Democracia deliberativa* / Jon Elster, compilador ; [traducción: José María Lebrón]. Barcelona : Gedisa,.
- Ember, C. R. (1997). *Antropología cultural* / Carol R. Ember, Melvin Ember ; traducción: Daniel Candel ... [et al.] ; revisión técnica: Ubaldo Martínez Veiga. Madrid : Prentice-Hall,.
- Instituto Chihuahuense de la Cultura. (2015). *Evaluación Interna de consistencia y resultados del programa fomento y gestión cultural 2014*. Chihuahua.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía México. (2015). *Encuesta Intercensal 2015*. Retrieved July 10, 2019, from <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/default.html#Tabulados>
- Lyons, J. (1984). *Introducción al lenguaje y a la lingüística*. (Teide, Ed.). Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Martínez, R., & Fernández, A. (2010). *Impacto social y económico del analfabetismo : modelo de análisis y estudio piloto*.
- Martínez, R., Trucco, D., & Palma, A. (2014). *El analfabetismo funcional en América Latina y el Caribe: Panorama y principales desafíos de política*.
- Medianero Burga, D. (2014). *Marco conceptual del proceso de planeamiento estratégico en el sector público. Sinergia e Innovación*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Ong, W. J. (1987). *Oralidad y escritura*. FCE - Fondo de Cultura Económica.
- ONU México, & INEGI. (2019). *México | SIODS | Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Retrieved July 20, 2019, from <http://agenda2030.mx/ODSopc.html?ti=T&goal=0&lang=es#/ind>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile.
- Pérez-Jácome, F. D. (2012). *Presupuesto basado en resultados: Origen y aplicación en México*. Ciudad de México.

- Poder Ejecutivo del Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos. (2019). En Mocolito, presidente López Obrador presenta la Estrategia Nacional de Lectura | Presidencia de la República | Gobierno | gov.mx. Retrieved July 4, 2019, from <https://www.gob.mx/presidencia/prensa/en-mocolito-presidente-lopez-obrador-presenta-la-estrategia-nacional-de-lectura>
- Reyes, A. L. G., Esmeralda Matute, O. I., Cárdenas, S. G., & Cock, M. R. (2011). Influencia de la Edad en Medidas Usuales Relacionadas con Tareas de Lectura en Escolares Hispanohablantes: Influencia de la Edad en Medidas Usuales Relacionadas con Tareas de Lectura en Escolares Hispanohablantes. *Revista Neuropsicología, Neuropsiquiatría y Neurociencias VO - 11, (. 1), 51.*
- Rodríguez, J. P., Villadóniga, M. J. P., & Fernández, S. S. (2017). Participación cultural y bienestar ¿Qué nos dicen los datos? Palma de Mallorca.
- Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua. Programa Sectorial de Cultura para el Estado de Chihuahua 2017-2021 (2017). Chihuahua.
- Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua. (2018a). Matriz De Marco Lógico 2018. Chihuahua.
- Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua. (2018b). Programa Operativo Anual 2018 Secretaría de Cultura de Chihuahua (documento de cierre). Chihuahua.
- Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua. (2018c). Seguimiento a la Matriz de Indicadores Cierre Anual 2018. Chihuahua.
- Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua. (2018d). Seguimiento a las Metas Del Programa Operativo Anual Cierre Anual 2018. Chihuahua.
- Senado de la Republica. (2016). DIAGNÓSTICO DE PRÁCTICAS DE LECTURA. Ciudad de México.
- Sistema de Información Cultural. (2019). Editoriales en México : Sistema de Información Cultural-Secretaría de Cultura. Retrieved July 9, 2019, from https://sic.cultura.gob.mx/?table=editorial&disciplina=&estado_id=8
- Tylor, E. B. (1977). *Cultura primitiva*. Madrid : Ayuso.

- Uvalle Berrones, R. (2018). La tensión entre la corrupción y la rendición de cuentas. Valoración del gobierno de tres entidades federativas en México. *Estudios Políticos*, (44), 93–128.
- Velázquez, A. M. (2010). INDICADORES DE DESEMPEÑO, PRESIÓN Y VULNERABILIDAD DE LAS FINANZAS PÚBLICAS ESTATALES EN MÉXICO. *El Trimestre Económico*, 77(307(3)), 605–649.
- Villaseñor Anaya, C. J. (2016). Cambios recientes en la institucionalidad cultural de México, un proyecto en redefinición. *Recent Changes in the Cultural Institutions of Mexico, a Project Redefinition.*, (17), 259–272.
- Zaragoza, F. M. (1997). Hacia unos medios de comunicación, propiciadores de la cultura y la educación. *Comunicar*, (8), 6–8.



SECRETARÍA
DE CULTURA



Chihuahua
GOBIERNO DEL ESTADO

SECRETARÍA
DE CULTURA





SECRETARÍA
DE CULTURA



SECRETARÍA
DE CULTURA



ANEXO 1. Complementariedad y coincidencias entre Programas federales o estatales

Nombre del programa	Programa de Desarrollo Artístico y Cultural						
Dependencia o entidad	Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua						
Área responsable	DGCP, DDC, DV, Oficina del titular de la dependencia						
Tipo de evaluación	Específica de Desempeño						
Año de la evaluación y ejercicio evaluado	Año de la evaluación: 2019 Ejercicio fiscal evaluado: 2018						
Programa	Dependencia o entidad	Propósito	Población objetivo	Tipo de apoyo	Cobertura geográfica	Fuentes de información	Comentarios Generales



SECRETARÍA
DE CULTURA



Chihuahua
GOBIERNO DEL ESTADO

SECRETARÍA
DE CULTURA



Programa complementario: Inclusión y participación de la ciudadanía en la vida cultural 2018	Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua	Las personas cuentan con inclusión y participación en la vida cultural	Población total del Estado de Chihuahua (Encuesta Intercensal 2015)	Económicos y en especie	Estatal	MIR 2018	Los eventos culturales que promueve el programa complementario atienden temas y grupos de población específicos.
----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	-------------------------	---------	----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



SECRETARÍA
DE CULTURA



SECRETARÍA
DE CULTURA



<p>Programa complementario: Rescate, preservación y difusión del patrimonio cultural, artístico e histórico 2018</p>	<p>Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua</p>	<p>Las personas cuentan con acciones que permitan rescatar, preservar y difundir el patrimonio cultural para el disfrute y acceso de la sociedad chihuahuense</p>	<p>Población total del Estado de Chihuahua (Encuesta Intercensal 2015)</p>	<p>Económicos y en especie</p>	<p>Estado de Chihuahua</p>	<p>MIR 2018</p>	<p>Ambos programas tienen la misma población objetivo y sus componentes son complementarios, puesto que el patrimonio histórico forma parte del acervo cultural del estado y su rescate, preservación y difusión es crucial para que el programa evaluado proporcione algunos de los bienes y servicios que ofrece.</p>
<p>Programa complementario: Rehabilitación y generación de espacios que garantice el acceso a la cultura 2018</p>	<p>Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua</p>	<p>Las personas chihuahuenses cuentan con espacios culturales rehabilitados y de nueva creación</p>	<p>Población total del Estado de Chihuahua (Encuesta Intercensal 2015)</p>	<p>Económicos</p>	<p>Estado de Chihuahua</p>	<p>MIR 2018</p>	<p>Los programas se plantean la misma población objetivo pero sus objetivos son distintos. El programa complementa algunos objetivos</p>



SECRETARÍA
DE CULTURA



Chihuahua
GOBIERNO DEL ESTADO

SECRETARÍA
DE CULTURA



							del programa evaluado como son la rehabilitación de museos y teatros o la generación de nuevos espacios que permitan la realización de las distintas actividades apoyadas por el programa evaluado.
Programa complementario: Programa de inversión estatal de cultura	Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua	La población del estado de Chihuahua cuenta con expresiones culturales de las artes en sus diversas manifestaciones	30% de la población de 5 a 79 años residente en el estado de Chihuahua (Censo 2010)	En especie	Estado de Chihuahua	MIR 2018	El programa de inversión estatal de cultura brinda apoyo a la construcción y rehabilitación de infraestructura cultural, lo cual coadyuva, aunque de manera indirecta, a la realización de los objetivos del programa evaluado.



SECRETARÍA
DE CULTURA



SECRETARÍA
DE CULTURA



Programas culturales Conaculta	Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua	Las personas del Estado de Chihuahua son beneficiadas con el desarrollo cultural y artístico	30% de la población de 5 a 79 años residente en el estado de Chihuahua (Censo 2010)	Económicos y en especie	Estado de Chihuahua	MIR 2018	Ambos programas presentan grandes similitudes respecto a sus componentes y acciones.
Programa de infraestructura cultural en los estados	Secretaría de Cultura Federal	Población del estado de Chihuahua beneficiada con la adecuación de espacios culturales que fomenten el gusto y sensibilidad por las expresiones culturales y la apreciación de las artes en sus diversas expresiones	100,000 habitantes del estado de Chihuahua	Económico	Estado de Chihuahua	MIR 2018	Ambos programas tienen poblaciones objetivo similares pero componentes distintos.



SECRETARÍA
DE CULTURA



SECRETARÍA
DE CULTURA



ANEXO 2. Criterios Generales para la Valoración y Selección de los Indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

El ente evaluador deberá seleccionar un máximo de 6 (seis) indicadores para resultados cuando menos 2 (dos) indicadores estratégicos y cuando menos 2 (dos) indicadores de gestión para el informe completo.

Asimismo, para el Resumen Ejecutivo se debe seleccionar un máximo de tres indicadores de resultados dentro de los seis previamente seleccionados.

En la selección de los indicadores el proveedor adjudicado debe tomar en cuenta la Estructura Analítica del Programa presupuestario, como se define en la Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados:

https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Esta herramienta explica la razón de ser de un programa, mediante la descripción de la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificado (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos. Se recomienda que el ente evaluador tome en cuenta para la selección de indicadores lo siguiente:

- Tomar en cuenta los datos disponibles del indicador en el tiempo de tal manera que sea posible hacer un análisis de la evolución del mismo.



SECRETARÍA
DE CULTURA



Chihuahua
GOBIERNO DEL ESTADO

SECRETARÍA
DE CULTURA



- Identificar si la MIR 2019 ha sido modificada y si el indicador seleccionado se conserva o no. En este sentido, se recomienda privilegiar los indicadores que aparezcan en la MIR 2018 respecto a 2019.
- Seleccionar aquellos indicadores que aparezcan en el Presupuesto de Egresos de Estado (PEE). Los indicadores del PEE son los que son presentados al Honorable Congreso del Estado de Chihuahua.
- El sentido del indicador, es decir la dirección que debe tener el comportamiento del mismo para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo no debe ser un criterio para su selección.
- Considerar aquellos que cuenten con fuentes de información y medios de verificación que permitan la reproducción del cálculo del valor logrado de las metas.

SECRETARÍA
DE CULTURASECRETARÍA
DE CULTURA

ANEXO 3. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. Descripción de la Evaluación				
1.1 Nombre de la evaluación:		Evaluación Específica del Desempeño del Programa Desarrollo Artístico y Cultural 2018		
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):		29/05/2019		
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):		15/08/2019		
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:				
Nombre:		Unidad administrativa:		
Mtro. Rafael Iván Prieto Millán		Dpto. de Planeación, Presupuesto y Programación		
1.5 Objetivo general de la evaluación:				
Contar con una valoración del desempeño y el avance en el cumplimiento de objetivos y metas programadas, del programa presupuestario denominado Desarrollo Artístico y Cultural 2018 durante el ejercicio fiscal 2018; mediante el análisis de indicadores del desempeño que permitan dar cuenta de su operación y gestión, con el propósito de contribuir a mejorar la toma de decisiones y el uso eficiente y eficaz de los recursos.				
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:				
<ul style="list-style-type: none"> a) Reportar los resultados de la gestión mediante el análisis de los indicadores del desempeño; b) Analizar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2018 del programa presupuestario Desarrollo Artístico y Cultural 2018, respecto de años anteriores y su relación con el avance en las metas establecidas; c) Analizar la evolución de la cobertura y el presupuesto; d) Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores; e) Identificar las principales fortalezas y debilidades para emitir las recomendaciones pertinentes; e f) Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). 				
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:				
Cuestionarios	Entrevistas X	Formatos	Otros (especifique)	Análisis documental

<p>Descripción de las técnicas y modelos utilizados:</p> <p>Análisis y contrastación de información en documentos oficiales. Talleres grupales para discusión y enfoque. Entrevistas semiestructuradas a actores clave del programa.</p>
<p>2. Principales hallazgos de la evaluación</p>
<p>2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:</p> <p>El programa concentra algunas de las acciones más emblemáticas e importantes de la Secretaría de Cultura en su cumplimiento de atribuciones y objetivos estratégicos. Al mismo tiempo la diversidad de acciones que el programa realiza a través de sus actividades y componentes deja ver que hasta el año evaluado, el programa no había pasado por una reflexión y/o una planeación estratégica que le diera un carácter propio y una lógica de intervención pública. Ello no demerita su importancia pero sí limita su capacidad para ordenarse y como programa e intervención pública, estar en capacidades para generar resultados.</p>
<p>2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones:</p>
<p>2.2.1 Fortalezas:</p> <p>Existe una adecuada identificación y alineación de El Programa con instrumentos de planeación estratégica. El Programa tiene un desempeño general favorable que se refleja en la realización exitosa y sostenida de actividades culturales de primera importancia para el sector cultural de Chihuahua como lo son el FICH, la OFECH y Leer Más. El programa tiene una cobertura geográfica amplia y una programación diversa. Algunos productos y servicios de El Programa se alinean al derecho social de educación.</p>
<p>2.2.2 Oportunidades:</p> <p>Los productos que ofrece El Programa tienen un gran valor social para la población del Estado de Chihuahua. El gobierno del estado de Chihuahua da seguimiento y acompañamiento a las dependencias para la mejora constante de sus programas.</p>
<p>2.2.3 Debilidades:</p> <p>No hay un reconocimiento suficiente en la formulación del problema público que atiende El Programa. El programa no ha definido una estrategia de cobertura que esté alineada a un problema definido satisfactoriamente. El Programa cuenta con un índice costo efectividad débil = 0.261 en el ejercicio 2018.</p>
<p>2.2.4 Amenazas:</p> <p>Existe un contexto institucional-presupuestal adverso a nivel federal. Las acciones del ejecutivo federal en materia de austeridad presupuestal podrían afectar las transferencias y participaciones a los estados. La Secretaría de Cultura Chihuahua aún se encuentra en un proceso de consolidación institucional debido a su transformación instituto-secretaría. Esta condición establece para El Programa retos importantes de adaptación institucional.</p>

3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación
3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:
<p>La evaluación encuentra una desvinculación entre el adecuado desempeño de las actividades sustantivas del programa y la estructura del mismo como intervención pública orientada a la solución de un problema. El hallazgo medular de la evaluación es que la ausencia de un diagnóstico de problema público inhibe la capacidad del programa para determinar de manera adecuada el marco y la escala de sus resultados.</p> <p>Definir adecuadamente el problema que atiende permitirá al programa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visualizar causas que son susceptibles de atención, 2. Visualizar alternativas de intervención pública que sean consistentes con una teoría de cambio, 3. Tener una idea clara de quiénes son las personas que manifiestan y padecen fenómenos o cualidades constitutivas de una situación no deseada 4. Una arquitectura de resultados adecuada que permite al programa reflejar el cambio que produce hacia la solución del problema que justifica su existencia. <p>Lo anterior no quiere decir que el programa no soluciona un problema; quiere decir que las acciones del programa no están suficientemente justificadas como medios para la solución de un problema adecuadamente definido.</p>
3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:
<ol style="list-style-type: none"> 1. El programa deberá realizar un diagnóstico sobre el problema público que atiende y regir las decisiones, definiciones y estructura básica del programa con una orientación a la solución de dicho problema. 2. Se recomienda que una limpieza programática del programa y una reconstrucción de programas/MIRs consistentes con hallazgos del diagnóstico pertinente que la dependencia tenga a bien realizar.
3. (Texto con base en el informe final)
4. Datos de la Instancia Técnica Evaluadora
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:
Mtro. Diego Escobar González
4.2 Cargo:
Coordinador
4.3 Institución a la que pertenece:
No aplica

SECRETARÍA
DE CULTURASECRETARÍA
DE CULTURA

4.4 Principales colaboradores:			
Lic. Humberto Mendoza Ayala y Mtra. Laura Patricia Pedraza Espinoza			
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:			
diegoesbar@gmail.com			
4.6 Teléfono (con clave lada):			
3331716977			
5. Identificación del (los) Programa(s)			
5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s):			
Programa de Desarrollo Artístico y Cultural			
5.2 Siglas:			
No aplica			
5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s):			
Secretaría de Cultura del Estado de Chihuahua			
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s):			
Poder Ejecutivo: X	Poder Legislativo:	Poder Judicial:	Ente Autónomo:
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s):			
Federal:	Estatal: X	Local:	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y del (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s):			
María Concepción Landa García Téllez			
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s):			
Dirección General de Capital Cultural Despacho Dirección de Desarrollo Cultural			
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):			
Nombre:	María Concepción Landa García Téllez	Unidad administrativa:	Despacho

SECRETARÍA
DE CULTURAChihuahua
GOBIERNO DEL ESTADOSECRETARÍA
DE CULTURA

									Raúl Manríquez Moreno		Dirección General de Capital Cultural
									Leonardo Daniel Miranda Cano		Dirección de Desarrollo Cultural
6. Datos de contratación de la evaluación											
6.1 Tipo de contratación:											
6.1.1 Adjudicación directa	<input checked="" type="checkbox"/>	6.1.2 Invitación a tres	<input type="checkbox"/>	6.1.3 Licitación Pública Nacional	<input type="checkbox"/>	6.1.4 Licitación Pública Internacional	<input type="checkbox"/>	6.1.5 Otro (señalar):			
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:											
Dirección de Planeación y Administración											
6.3 Costo total de la evaluación: \$											
Costo sin IVA: \$208,281.00; Costo con IVA: \$ 241,605.96											
6.4 Fuente de financiamiento:											
Estatal											
7. Difusión de la evaluación											
7.1 Difusión en internet del informe final de evaluación:											
(liga electrónica)											
7.2 Difusión en internet del presente formato:											
http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/tfiscal/cacech/cacech_quince19.html											

ANEXO 4. Fichas técnicas de indicadores estratégicos y de gestión seleccionados.

UEG	Secretaría de Cultura	Clave_PP	2F00218	Ejercicio		
PP					Nivel	Resumen Narrativo
DESARROLLO ARTÍSTICO Y CULTURAL 2018					Fin	Contribuir al fortalecimiento del desarrollo humano y social a través del arte y la cultura en todas sus manifestaciones en el estado de Chihuahua
ALINEACIÓN AL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO						
Eje Rector	TEMA	EJE TRANSVERSAL			NIVEL	
E1 DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	05 CULTURA	T2 DERECHOS HUMANOS E INCLUSIÓN SOCIAL			Estrategia	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR						
Porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos						
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	TIPO DE INDICADOR	LINEA BASE		META EJERCICIO 2018		
		AÑO	VALOR	META INICIAL	META REPROGRAMADA	
página DE LA Secretaría de Cultura	ESTRATEGICO	2017	100.00	100.00	100.00	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR						

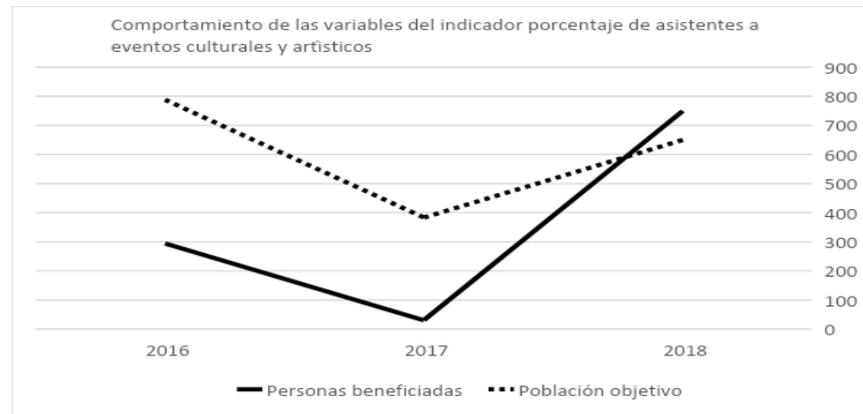
UNIDAD DE MEDIDA	DIMENSIÓN	FRECUENCIA	SENTIDO DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR			
Porcentual	EFICACIA	ANUAL	ANUAL	Mide el porcentaje de asistentes a eventos culturales y artísticos contra los asistentes del año anterior			
FÓRMULA DE CÁLCULO				DESCRIPCIÓN DE LA FÓRMULA			
(ASIS/AISIS_1)*100				ASIS Asistentes a eventos culturales ASIS_1 Asistentes esperados a eventos culturales			
DEFINICIÓN DE VARIABLES							
NUMERADOR				DENOMINADOR			
Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación	Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación
Pb = Población beneficiada con las acciones del Instituto a través de los programas que éste realiza	Asistentes a eventos culturales	Asistencia	ACUMULADO	ASIS_1	Asistentes esperados a eventos culturales	Asistencia	ACUMULADO
Meta Programada	500000	Meta Reprogramada	650000	Meta Programada	500000	Meta Reprogramada	650000
HISTORIA DEL INDICADOR							
Ejercicio	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Descripción de la Fórmula	Numerador	Denominador	
2017	Porcentaje de población beneficiada	Relación porcentual de la población beneficiada con respecto a la población de 5 a 79 años del Estado de Chihuahua	$(Pb/PCH)*100$	N/D	Pb = Población beneficiada con las acciones del Instituto a través de los programas que éste realiza	PCH = Población de 5 a 79 años del Estado de PERSONAS Chihuahua, Censo de Población y Vivienda 2010	
2016	Porcentaje de población beneficiada	Relación porcentual de la población	$(Pb/PCH)*100$	N/D	Pb = Población beneficiada con las acciones del Instituto a través de los programas que	PCH = Población de 5 a 79 años del Estado de Chihuahua, Censo de Población y Vivienda 2010	

	beneficiada con respecto a la población de 5 a 79 años del Estado de Chihuahua			éste realiza	
--	--------------------------------------------------------------------------------	--	--	--------------	--

COMPORTAMIENTO INDICADOR

Ejercicio	Avance del Indicador	Avance Numerador	Avance Denominador
2018	115.30%	749454	650000
2017	8%	30724	383404
2016	37%	294478	788077

GRÁFICO





SECRETARÍA
DE CULTURA



SECRETARÍA
DE CULTURA



Análisis/Interpretación de Resultados del Indicador	
Observaciones	
Requiere Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora:	NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>
Notas:	

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

UEG	Secretaría de Cultura	Clave_PP	2F00218	Ejercicio		Resumen Narrativo
PP				Nivel		
DESARROLLO ARTÍSTICO Y CULTURAL 2018				Componente	Apoyos a creadores y artistas entregados	
ALINEACIÓN AL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO						
Eje Rector		TEMA		EJE TRANSVERSAL		NIVEL
E1 DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL		05 CULTURA		T2 DERECHOS HUMANOS E INCLUSIÓN SOCIAL		Línea de Acción
DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR						
PORCENTAJE DE APOYOS ENTREGADOS						
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	TIPO DE INDICADOR	LINEA BASE		META EJERCICIO 2018		
		AÑO	VALOR	META INICIAL	META REPROGRAMADA	
página DE LA Secretaría de Cultura	GESTION	2017	100.00	100.00	100.00	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR						
UNIDAD DE MEDIDA	DIMENSIÓN	FRECUENCIA	SENTIDO DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		

Porcentual	EFICIENCIA	ANUAL	ANUAL	MIDE EL PORCENTAJE DE APOYOS ENTREGADOS A ARTISTAS Y CREADORES			
FÓRMULA DE CÁLCULO				DESCRIPCIÓN DE LA FÓRMULA			
(APOe/APOp)*100				APOe APOYO ENTREGADO APOp APOYO PROGRAMADO			
DEFINICIÓN DE VARIABLES							
NUMERADOR				DENOMINADOR			
Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación	Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación
Ao = Número de apoyos otorgados a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural	Apoyos a artistas y creadores entregados.	Apoyo	ACUMULADO	APOp	Apoyos a artistas y creadores programados.	Apoyo	ACUMULADO
Meta Programada	100	Meta Reprogramada	150	Meta Programada	100	Meta Reprogramada	150
HISTORIA DEL INDICADOR							
Ejercicio	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Descripción de la Fórmula	Numerador	Denominador	
2017	Porcentaje de apoyos otorgados a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural	Relación porcentual de apoyos otorgados con respecto a los programados en el mismo año	(Ao/Ap)*100	N/D	Ao = Número de apoyos otorgados a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural	Ap = Número de apoyos programados a otorgar a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural	
2016	Porcentaje de apoyos otorgados a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural	Relación porcentual de apoyos otorgados con respecto a los programados en el mismo año	(Ao/Ap)*100	N/D	Ao = Número de apoyos otorgados a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural	Ap = Número de apoyos programados a otorgar a las personas dedicadas al arte, creatividad, promotoría y gestoría cultural	
COMPORTAMIENTO INDICADOR							
Ejercicio	Avance del Indicador		Avance Numerador			Avance Denominador	
2018	100.00%		1406			1406	
2017	564%		203			39	

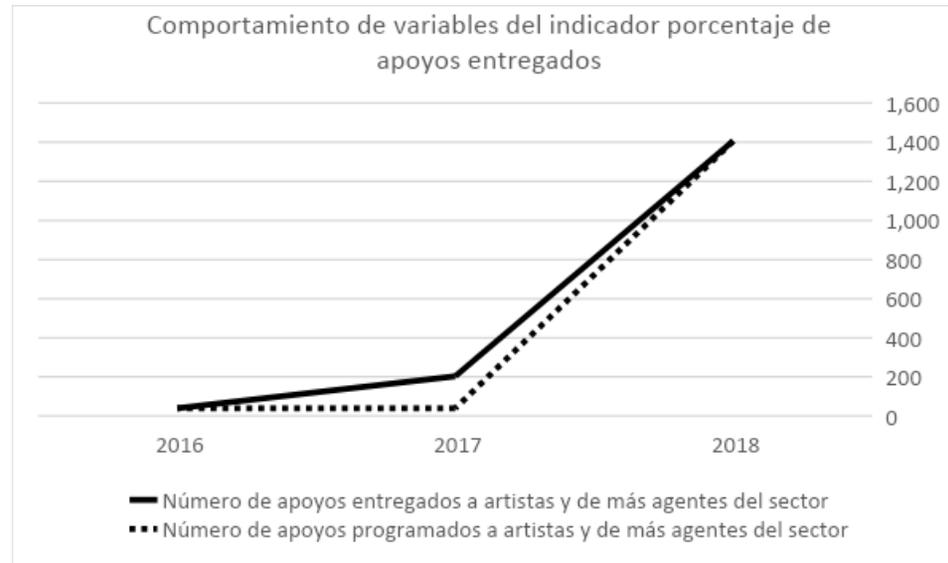
2016

103%

40

39

GRÁFICO



Análisis/Interpretación de Resultados del Indicador

Observaciones



SECRETARÍA
DE CULTURA



SECRETARÍA
DE CULTURA



Requiere Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora:

NO:

SI

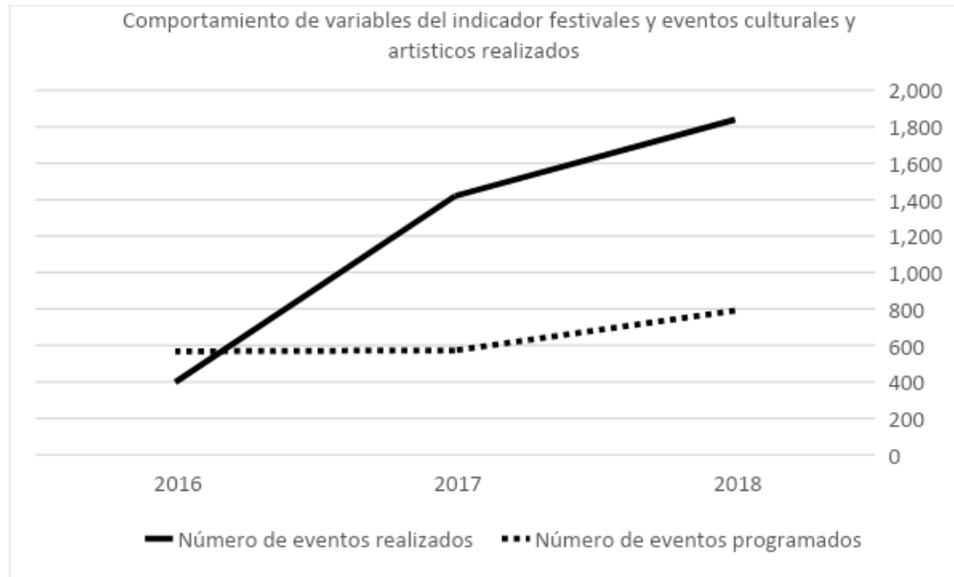
Notas:

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

UEG	Secretaría de Cultura	Clave_PP	2F00218	Ejercicio		Resumen Narrativo
PP					Nivel	
DESARROLLO ARTÍSTICO Y CULTURAL 2018					Componente	Festivales y eventos culturales y artísticos realizados
ALINEACIÓN AL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO						
Eje Rector	TEMA		EJE TRANSVERSAL		NIVEL	
E1 DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	05 CULTURA		T2 DERECHOS HUMANOS E INCLUSIÓN SOCIAL		Línea de Acción	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR						
PORCENTAJE DE FESTIVALES Y EVENTOS CULTURALES						
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	TIPO DE INDICADOR	LINEA BASE		META EJERCICIO 2018		
		AÑO	VALOR	META INICIAL	META REPROGRAMADA	
página DE LA Secretaría de Cultura	GESTION	2017	100.00	100.00	100.00	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR						
UNIDAD DE MEDIDA	DIMENSIÓN	FRECUENCIA	SENTIDO DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		

Porcentual	EFICIENCIA	ANUAL	ANUAL	MIDE EL PORCENTAJE DE EVENTOS CULTURALES REALIZADOS CONTRA LOS PROGRAMADOS			
FÓRMULA DE CÁLCULO				DESCRIPCIÓN DE LA FÓMULA			
(EVr/EVp)*100				EVr EVENTO REALIZADO EVp EVENTO PROGRAMADO			
DEFINICIÓN DE VARIABLES							
NUMERADOR				DENOMINADOR			
Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación	Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación
Er = Eventos artísticos y culturales realizados	Eventos culturales realizados.	Eventos	ACUMULADO	Ev _p	Eventos culturales programados.	Eventos	ACUMULADO
Meta Programada	350	Meta Reprogramada	460	Meta Programada	350	Meta Reprogramada	460
HISTORIA DEL INDICADOR							
Ejercicio	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Descripción de la Fórmula	Numerador	Denominador	
2017	Porcentaje de eventos artísticos y culturales realizados	Relación porcentual de eventos artísticos y culturales realizados con respecto a los programados	(Er/Ep)*100	N/D	Er = Eventos artísticos y culturales realizados	Ep = Número de eventos artísticos y culturales programados	
2016	Porcentaje de eventos artísticos y culturales realizados	Relación porcentual de eventos artísticos y culturales realizados con respecto a los programados	(Er/Ep)*100	N/D	Er = Eventos artísticos y culturales realizados	Ep = Número de eventos artísticos y culturales programados	
COMPORTAMIENTO INDICADOR							
Ejercicio	Avance del Indicador		Avance Numerador		Avance Denominador		
2018	232.49%		1839		791		
2017	248%		1420		573		
2016	70%		398		568		

GRÁFICO



Análisis/Interpretación de Resultados del Indicador

Observaciones



SECRETARÍA
DE CULTURA



SECRETARÍA
DE CULTURA



Requiere Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora:

NO:

SI

Notas:

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

UEG	Secretaría de Cultura	Clave_PP	2F00218	Ejercicio		Resumen Narrativo
PP					Nivel	
DESARROLLO ARTÍSTICO Y CULTURAL 2018					Actividad	Edicion de Publicaciones
ALINEACIÓN AL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO						
Eje Rector	TEMA		EJE TRANSVERSAL		NIVEL	
E1 DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL	05 CULTURA		T2 DERECHOS HUMANOS E INCLUSIÓN SOCIAL		Línea de Acción	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR						
PORCENTAJE DE EDICIONES PUBLICADAS						
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	TIPO DE INDICADOR	LINEA BASE		META EJERCICIO 2018		
		AÑO	VALOR	META INICIAL	META REPROGRAMADA	
página DE LA Secretaría de Cultura	GESTION	2017	100.00	100.00	100.00	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR						
UNIDAD DE MEDIDA	DIMENSIÓN	FRECUENCIA	SENTIDO DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		

Porcentual	EFICIENCIA	ANUAL	ANUAL	MIDE EL PORCENTAJE DE EDICIONES PUBLICADAS EN LA DEPENDENCIA			
FÓRMULA DE CÁLCULO				DESCRIPCIÓN DE LA FÓRMULA			
(EDr/EDp)*100				EDr EDICION REALIZADA EDp EDICION PROGRAMADA			
DEFINICIÓN DE VARIABLES							
NUMERADOR				DENOMINADOR			
Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación	Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación
Lre = Número de libros y revistas editados por lo programas y proyectos culturales del Instituto en el 2016	Ediciones publicadas.	Ediciones	ACUMULADO	Edp	Ediciones programadas.	Ediciones	ACUMULADO
Meta Programada	10	Meta Reprogramada	19	Meta Programada	10	Meta Reprogramada	19
HISTORIA DEL INDICADOR							
Ejercicio	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Descripción de la Fórmula	Numerador	Denominador	
2017	Porcentaje de libros y revistas producidos por los programas y proyectos culturales del Instituto	Relación porcentual de libros y revistas producidos con respecto a los programados en el 2016	(Lre/Lrp)*100	N/D	Lre = Número de libros y revistas editados por lo programas y proyectos culturales del Instituto en el 2016	Lrp = Número de libros y revistas programados por los programas y proyectos culturales del Instituto en el 2016	
2016	Porcentaje de libros y revistas producidos por los programas y proyectos culturales del Instituto	Relación porcentual de libros y revistas producidos con respecto a los programados en el 2016	(Lre/Lrp)*100	N/D	Lre = Número de libros y revistas editados por lo programas y proyectos culturales del Instituto en el 2016	Lrp = Número de libros y revistas programados por los programas y proyectos culturales del Instituto en el 2016	
COMPORTAMIENTO INDICADOR							
Ejercicio	Avance del Indicador		Avance Numerador		Avance Denominador		
2018	152.63%		29		19		
2017	39%		9		23		

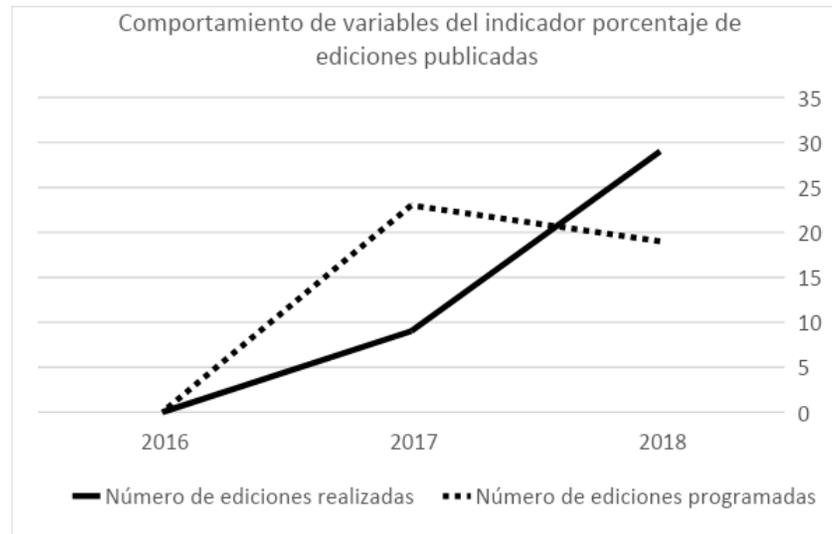
2016

0%

0

0

GRÁFICO



Análisis/Interpretación de Resultados del Indicador

Observaciones



SECRETARÍA
DE CULTURA



SECRETARÍA
DE CULTURA



Requiere Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora:

NO:

SI

Notas:

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

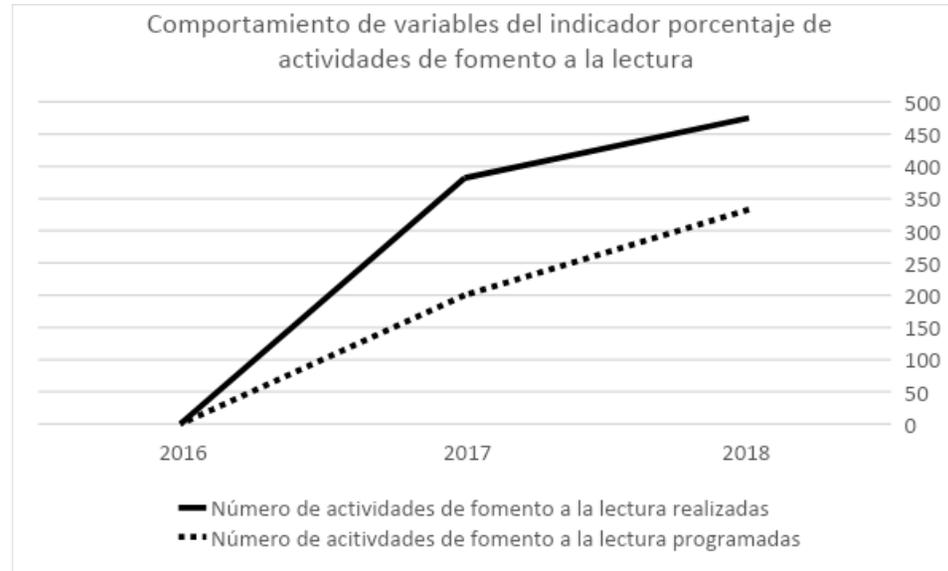
UEG	Secretaría de Cultura	Clave_PP	2F00218	Ejercicio		Resumen Narrativo
PP					Nivel	
DESARROLLO ARTÍSTICO Y CULTURAL 2018					Actividad	Fomento al programa de lectura y escritura
ALINEACIÓN AL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO						
Eje Rector		TEMA		EJE TRANSVERSAL		NIVEL
E1 DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL		05 CULTURA		T2 DERECHOS HUMANOS E INCLUSIÓN SOCIAL		Línea de Acción
DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR						
PORCENTAJE DE ACTIVIDADES DE FOMENTO A LA LECTURA						
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	TIPO DE INDICADOR	LINEA BASE			META EJERCICIO 2018	
		AÑO	VALOR	META INICIAL	META REPROGRAMADA	
página DE LA Secretaría de Cultura	GESTION	2017	100.00	100.00	100.00	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR						
UNIDAD DE MEDIDA	DIMENSIÓN	FRECUENCIA	SENTIDO DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		

Porcentual	EFICIENCIA	ANUAL	ANUAL	MIDE EL PORCENTAJE DE ACTIVIDADES DE FOMENTO A LA LECTURA REALIZADAS CONTRA LAS PROGRAMADAS			
FÓRMULA DE CÁLCULO				DESCRIPCIÓN DE LA FÓRMULA			
$(ACTr/ACTp)*100$				ACTr ACTIVIDAD REALIZADA ACTp ACTIVIDAD PROGRAMADA			
DEFINICIÓN DE VARIABLES							
NUMERADOR				DENOMINADOR			
Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación	Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación
Ar = Número de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el gusto por la lectura en el 2016	Actividades de fomento a la lectura realizadas.	Actividades	ACUMULADO	ACTp	Actividades de fomento a la lectura programadas.	Actividades	ACUMULADO
Meta Programada	110	Meta Reprogramada	150	Meta Programada	110	Meta Reprogramada	150
HISTORIA DEL INDICADOR							
Ejercicio	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Descripción de la Fórmula	Numerador	Denominador	
2017	Porcentaje de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el hábito de la lectura en el 2015	Relación porcentual de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el hábito de la lectura con respecto a las actividades artísticas y culturales programadas en el 2016	$(Ar/Ap)*100$	N/D	Ar = Número de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el gusto por la lectura en el 2016	Ap = Número de actividades artísticas y culturales programadas que fomentan el gusto por la lectura en el 2016	
2016	Porcentaje de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el hábito de la lectura en el 2015	Relación porcentual de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el hábito de la lectura con respecto a las actividades artísticas y culturales programadas en el 2016	$(Ar/Ap)*100$	N/D	Ar = Número de actividades artísticas y culturales realizadas que fomentan el gusto por la lectura en el 2016	Ap = Número de actividades artísticas y culturales programadas que fomentan el gusto por la lectura en el 2016	

COMPORTAMIENTO INDICADOR

Ejercicio	Avance del Indicador	Avance Numerador	Avance Denominador
2018	142.64%	475	333
2017	191%	382	200
2016	0%	0	0

GRÁFICO





SECRETARÍA
DE CULTURA



SECRETARÍA
DE CULTURA



Análisis/Interpretación de Resultados del Indicador

Observaciones

Requiere Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora:

NO:

SI

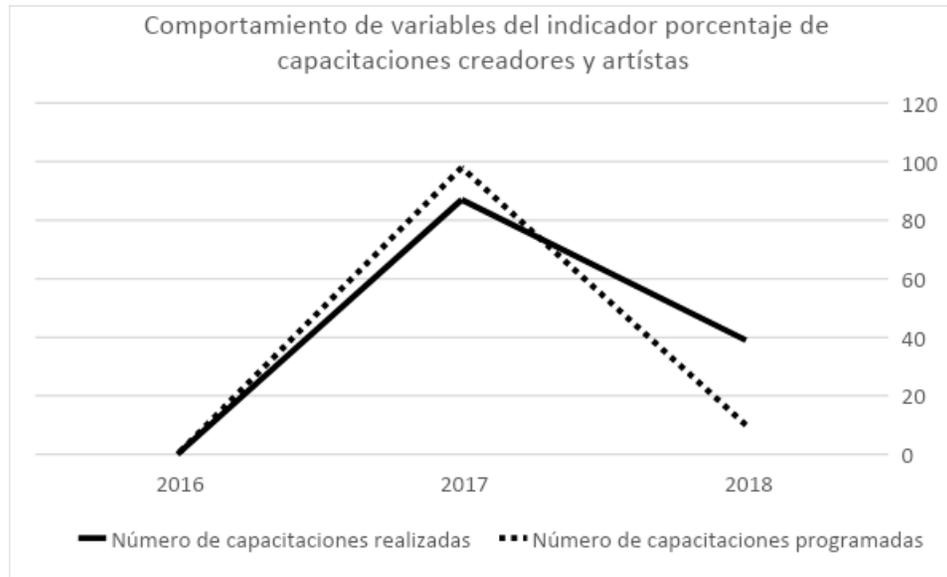
Notas:

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

UEG	Secretaría de Cultura	Clave_PP	2F00218	Ejercicio		Resumen Narrativo
PP					Nivel	
DESARROLLO ARTÍSTICO Y CULTURAL 2018					Actividad	Capacitacion a creadores y artistas
ALINEACIÓN AL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO						
Eje Rector		TEMA		EJE TRANSVERSAL		NIVEL
E1 DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL		05 CULTURA		T2 DERECHOS HUMANOS E INCLUSIÓN SOCIAL		Línea de Acción
DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR						
PORCENTAJE DE CAPACITACIONES A CREADORES Y ARTISTAS						
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	TIPO DE INDICADOR	LINEA BASE		META EJERCICIO 2018		
		AÑO	VALOR	META INICIAL	META REPROGRAMADA	
página DE LA Secretaría de Cultura	GESTION	2017	100.00	100.00	100.00	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR						
UNIDAD DE MEDIDA	DIMENSIÓN	FRECUENCIA	SENTIDO DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		

Porcentual	EFICIENCIA	ANUAL	ANUAL	MIDE EL PORCENTAJE DE CAPACITACIONES A CREADORES Y ARTISTAS REALIZADAS			
FÓRMULA DE CÁLCULO				DESCRIPCIÓN DE LA FÓRMULA			
$(CAPr/CAPp)*100$				CAPr CAPACITACION REALIZADA CAPp CAPACITACION PROGRAMADA			
DEFINICIÓN DE VARIABLES							
NUMERADOR				DENOMINADOR			
Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación	Nombre de la variable	Descripción de la variable	Unidad de Medida	Clasificación
Cr = Número de capacitaciones culturales realizadas en el 2017	Capacitaciones a creadores y artistas realizadas.	Capacitación	ACUMULADO	CAPp	Capacitaciones a creadores y artistas programadas.	Capacitación	ACUMULADO
Meta Programada	4	Meta Reprogramada	10	Meta Programada	4	Meta Reprogramada	10
HISTORIA DEL INDICADOR							
Ejercicio	Nombre del indicador	Descripción del Indicador	Fórmula	Descripción de la Fórmula	Numerador	Denominador	
2017	Porcentaje de capacitaciones realizadas (talleres, diplomados y seminarios)	Relación porcentual de capacitaciones realizadas con respecto a las programadas en el 2017	$(Cr/Cp)*100$	N/D	Cr = Número de capacitaciones culturales realizadas en el 2017	Cp = Número de capacitaciones culturales realizadas en el 2017	
2016	Porcentaje de capacitaciones realizadas (talleres, diplomados y seminarios)	Relación porcentual de capacitaciones realizadas con respecto a las programadas en el 2016	$(Cr/Cp)*100$	N/D	Cr = Número de capacitaciones culturales realizadas en el 2016	Cp = Número de capacitaciones culturales realizadas en el 2016	
COMPORTAMIENTO INDICADOR							
Ejercicio	Avance del Indicador		Avance Numerador		Avance Denominador		
	390%		39		10		
2017	89%		87		98		
2016	0%		0		0		

GRÁFICO



Análisis/Interpretación de Resultados del Indicador

Observaciones



SECRETARÍA
DE CULTURA



SECRETARÍA
DE CULTURA



Requiere Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora:

NO:

SI

Notas: