



INSTITUTO DE CULTURA Y ARTES DEL ESTADO DE CAMPECHE (ICAECAM)

Evaluación de Procesos del Programa Apoyos a la Cultura del Ejercicio Fiscal 2023, PAE 2024.

RESUMEN EJECUTIVO

El Programa Presupuestario “Programa de Apoyos a la Cultura” fue creado con la finalidad de promover la realización de proyectos culturales que incentiven la creatividad, innovación y expresión artística de los ciudadanos que forman parte de grupos informales de esta índole, con enfoque en la preservación y difusión del patrimonio cultural estatal, al igual que fomenta diversas prácticas de inclusión.

La evaluación externa de Procesos del Programa, se realizó con base en los criterios en materia de Procesos y los lineamientos generales para la evaluación de los programas presupuestarios de CONEVAL y otros programas estatales de la Administración Pública del estado de Campeche. El Programa está a cargo del Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche (ICAECAM), la evaluación corresponde al ejercicio fiscal 2023 y atiende al Programa Anual de Evaluaciones (PAE) 2024, formulado por las Secretarías de Contraloría y de Administración y Finanzas del Estado de Campeche y publicado en el Periódico Oficial del Estado de fecha 25 de abril de 2024.

El Objetivo General de la evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del mismo. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Los Objetivos Específicos de la evaluación son los siguientes:

Describir la gestión operativa del Programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.

Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.

Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa.

Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

El alcance del trabajo desarrollado permite un análisis puntual de los procesos que el Programa lleva a cabo, así como la descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

Hallazgos:

En atención a los objetivos de la metodología para la evaluación de Procesos se puede establecer que:

El programa mediante sus procesos implementados tiene cobertura estatal y realiza esfuerzos para el fomento y apoyo a la cultura en las comunidades y municipios que integran la geografía del Estado, sin embargo se requiere documentar las estrategias que ha desarrollado para el logro de este objetivo y plasmarlas en el Documento Normativo del Programa.

Entre las limitantes de tipo normativo para el desarrollo de los procesos se observa que el Manual de Organización debe actualizarse para reflejar la estructura administrativa del ICAECAM, de igual manera elaborarse el Manual de Procedimientos como guía para los colaboradores que llevan a cabo las acciones de los componentes del Programa, así como el Documento Normativo que establece la identificación del problema que se atiende, el árbol de objetivos, la justificación del programa, la alineación y complementariedad entre el Programa y los distintos planes sectoriales y de desarrollo con los cuales contribuye.

Derivado del análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados se determina que el Fin hace mayor énfasis en los procesos que realiza el programa para lograr el Propósito y se encuentra vinculado con el Plan Estatal de Desarrollo 2021 – 2027. No obstante, en la MIR existen indicadores que carecen de objetividad en cuanto al resumen narrativo toda vez que no cuentan con las características de ser claros, relevantes o adecuados.

Como limitantes operativas se localizaron cuellos de botella derivados de problemas tecnológicos, administrativos y de comunicación, por lo que el Instituto necesita contar con más personal administrativo capacitado y recursos materiales, ya que actualmente son insuficientes y no permiten que las áreas cumplan de manera adecuada con sus actividades, generando retrasos en la entrega de los servicios o ejecución de los procesos. Otros factores que afectan a la operatividad del ICAECAM son la falta de infraestructura y conectividad con las instalaciones geográficamente más retiradas.

La actitud de servicio de los colaboradores y la comunicación interdepartamental destacan como aquellas prácticas positivas que contribuyen a solventar los obstáculos que se presentan en la operación del programa.

La gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Programa Apoyos a la Cultura ejercido por el ICAECAM para proporcionar apoyo financiero a grupos artísticos informales que deseen realizar proyectos o intervenciones para promover la transmisión cultural de las diversas costumbres y tradiciones de las comunidades del Estado y llevar a cabo el mantenimiento de los espacios culturales para que puedan ser utilizados y visitados por la población en general.

Fortalezas:

El Programa presenta una clara alineación con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2021-2027 y el Plan de Nacional de Desarrollo (PND, 2021-2024). Esta sinergia con políticas públicas establecidas refuerza la legitimidad y relevancia de sus acciones en el ámbito cultural, asegurando una coherencia estratégica que favorece la inclusión y el bienestar social.

Se lleva a cabo una amplia gama de actividades culturales tales como la exposición y conservación de artes plásticas, la promoción del arte escénico, y el fomento de la música regional. Esta diversidad no solo enriquece la oferta cultural del estado, sino que también atrae a diferentes segmentos de la población.

La entidad proporciona apoyos financieros para el desarrollo de proyectos artísticos y culturales dentro del territorio estatal. Esta iniciativa es fundamental para el fortalecimiento de la creatividad local y la promoción de artistas emergentes.

Se fortalece la comunicación y colaboración con otros sectores al utilizar la alineación con los planes de desarrollo para establecer alianzas con otros sectores (educación, turismo y desarrollo social) y así diversificar las fuentes de financiamiento. Esto puede ayudar a mitigar la competencia por fondos y asegurar la sostenibilidad de los programas culturales.

Implementa estrategias de participación comunitaria para aprovechar la diversidad de actividades culturales y para diseñar programas que involucren a la comunidad, como talleres, foros y eventos interactivos. Se fomenta un sentido de pertenencia, colaboración y compromiso para aumentar la participación y relevancia de las actividades culturales.

Se cuenta con un Manual de Organización que describe cuales son las áreas internas que integran al Instituto, al igual que sus funciones.

Oportunidades:

Existe una creciente conciencia y apreciación de la importancia de la cultura y el arte en la sociedad, lo que puede traducirse en un mayor interés y participación de la comunidad en las actividades culturales y reforzar la relevancia de los programas existentes.

La posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales podría ampliar el impacto de las iniciativas culturales. Estas colaboraciones facilitan el acceso a recursos adicionales y fomentan un enfoque integral para el desarrollo cultural.

La adopción de plataformas digitales para la promoción y difusión de actividades culturales mejora el alcance y la visibilidad de los eventos. Esto facilita la participación de un público más amplio, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

Existe alineación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en su Objetivo 9 “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación” y Objetivo 11 “Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles”.

Debilidades:

La entidad enfrenta restricciones presupuestarias que limitan su capacidad para otorgar apoyos financieros significativos a los proyectos culturales. Esta situación podría obstaculizar el desarrollo y la sostenibilidad de iniciativas artísticas.

La ausencia de un sistema documentado de gestión y procedimientos operativos dificulta la supervisión eficaz de las actividades y la identificación de áreas susceptibles de mejora. Esto puede resultar en ineficiencias y en la incapacidad de medir adecuadamente el impacto de las acciones.

Con un puntaje de 2.6 en el grado de consolidación, se evidencian áreas de mejora en términos de operatividad y efectividad. Este resultado sugiere la necesidad de revisar y optimizar los procesos internos para alcanzar una mayor eficiencia.

Se requiere dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de evaluaciones anteriores.

El resumen narrativo correspondiente al indicador a nivel propósito adolece de una estructura y enfoque adecuados, al presentar simultáneamente dos objetivos distintos sin una clara delimitación entre ellos. Además, se omite la especificación de la población

objetivo, lo que dificulta la comprensión de la aplicación práctica de los objetivos planteados.

El indicador a nivel actividad presenta deficiencias en su redacción, evidenciando ambigüedad que impide una interpretación precisa de los supuestos subyacentes a la actividad. Esta falta de claridad se manifiesta tanto en la ficha técnica como en la MIR, lo que puede comprometer la efectividad y el seguimiento de la actividad programada.

Amenazas:

La creciente competencia por fondos gubernamentales entre diversos sectores puede representar un obstáculo significativo para la financiación de actividades culturales. Esta situación genera un entorno de incertidumbre respecto a la sostenibilidad de los programas existentes.

La posibilidad de un desinterés o falta de participación de la comunidad en las actividades culturales puede afectar la relevancia de los programas. Es crucial implementar estrategias que fomenten el involucramiento activo de los ciudadanos.

Cambios en las políticas públicas o de administración afectan la continuidad y el enfoque de los programas culturales. La incertidumbre financiera impacta la estabilidad de los apoyos y la ejecución de proyectos.

Conclusiones:

a) Planeación.

Para lograr lo anterior, el Instituto de Cultura de Campeche (ICAECAM) implementa diversos mecanismos de coordinación y colaboración con las dependencias federales y estatales. Estos esfuerzos permiten la instauración de acciones concretas y estrategias bien definidas que facilitan el cumplimiento de los eventos y apoyos que se brindan a la comunidad. El propósito de este programa, junto con sus estrategias, es contribuir significativamente al logro de las metas establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027, asegurando que las iniciativas culturales se alineen con los objetivos de desarrollo regional.

Debido a su naturaleza integradora, el programa S058 se complementa con una serie de programas federales que enriquecen su alcance y efectividad. Entre ellos se encuentran el Programa de Acciones Culturales Multilingües y Comunitarias (PACMYC), que promueve la diversidad lingüística y cultural; el Programa de Apoyo a la Infraestructura Cultural de los Estados (PAICE), que se enfoca en la mejora de los espacios destinados a la cultura; y el Programa de Apoyo a Comunidades para Restauración de Monumentos

y Bienes Artísticos de Propiedad Federal (FOREMOBA), que se dedica a la conservación del patrimonio histórico. Estos programas en conjunto crean un ecosistema cultural más robusto y efectivo, fomentando el enriquecimiento cultural de la región y el bienestar de su población.

b) Difusión.

El Manual de Organización del Programa requiere actualizarse, ya que desempeña un papel fundamental al definir las diversas áreas internas que conforman el Instituto de Cultura y Artes del Estado. Este manual no solo señala los objetivos del instituto, sino que también detalla las funciones generales y específicas de cada área, lo que facilita una clara delimitación de actividades entre los colaboradores. Al tener estas responsabilidades definidas, se logra una mayor eficiencia en el trabajo en equipo y se minimizan las confusiones sobre las tareas de cada colaborador.

Es importante mencionar que se requiere el desarrollo e implementación de un Manual de Procedimientos que permitirá estandarizar los procesos internos que se llevan a cabo en el instituto. Al contar con un manual que detalle de manera precisa los procedimientos, se podrá mejorar significativamente el flujo operativo interno, permitiendo que las actividades se realicen de forma más fluida y coordinada. Además, el Manual de Procedimientos servirá como una valiosa herramienta de consulta para el personal del Programa, proporcionándoles acceso a información clara y concisa sobre cómo llevar a cabo diversas tareas y manejar situaciones específicas.

c) Solicitudes de apoyo.

Dentro de los diversos servicios que el Instituto de Cultura de Campeche (ICAECAM) ofrece a la población, tales como orientación al brindar información clara y accesible a los ciudadanos sobre las oportunidades y recursos disponibles para el desarrollo de actividades culturales, asimismo, proporciona asesoría personalizada a grupos e individuos que desean llevar a cabo proyectos culturales la cual puede abarcar aspectos técnicos, administrativos y creativos, lo que permite a los solicitantes planificar de manera efectiva sus iniciativas y aumentar sus posibilidades de éxito.

Además, de la planeación de programas culturales que no solo buscan preservar la riqueza cultural del Estado, sino también promoverla y difundirla entre la población. Estas actividades pueden incluir talleres, festivales, exposiciones y otras manifestaciones artísticas que celebren la diversidad cultural de Campeche y fomenten la participación activa de la comunidad.

Por último, el otorgamiento de recursos económicos es un aspecto crucial de los servicios del ICAECAM. Al facilitar financiamiento para la realización de programas culturales, se apoya a las comunidades y a los artistas en la materialización de sus

proyectos, asegurando que tengan los medios necesarios para llevar a cabo sus ideas y contribuyan así al enriquecimiento cultural del Estado.

d) Prestación de servicios.

El Propósito del Programa es el fomento a la transmisión y preservación cultural del Estado, por lo que se determina que se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo 2021 – 2027, a través de su Misión 3 “Inclusión, Bienestar y Justicia Social” en su Objetivo “Cultura, Patrimonio y Tradición”. Asimismo, se observa una vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024 mediante su Eje 2 “Política Social” en su objetivo “Cultura para la Paz, para el Bienestar y para Todos”, y de igual forma se establece su relación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a través de su Objetivo 9 “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación”, meta 9.1 “Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos.” y Objetivo 11 “Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles”, meta 11.4 “Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo”.

e) Satisfacción de usuarios.

La Matriz de Indicadores para Resultados está elaborada en atención a la metodología de Marco Lógico, y considera las acciones necesarias que deben de ejecutarse para poder producir la entrega de bienes y servicios ofertados por el Programa, logrando así el cambio esperado en su población objetivo y contribuyendo a la preservación del patrimonio cultural nacional. La MIR está integrada por cinco elementos, que corresponden al Fin, Propósito, Componentes y Actividades, los cuales poseen características adecuadas que los hacen útiles para los procesos de planeación y toma de decisiones pero que requieren de adecuación en su lógica vertical y horizontal. Sin embargo, se identificaron indicadores de la MIR que no cuentan con las características de ser claros, relevantes, económicos o adecuados y que se requieren modificar, así como los que tienen omisiones respecto a descripción o resumen narrativo.

Los procedimientos para la entrega del apoyo financiero a los grupos beneficiarios están estandarizados pues están incluidos en las ROP del programa federal y pueden ser consultados por todas las instancias ejecutoras, al igual que los colaboradores de las mismas. De igual forma, está sistematizada la información relativa a los integrantes del grupo, proyecto o intervención cultural y el monto del recurso económico otorgado. El programa requiere implementar instrumentos para medir la percepción de la población beneficiada de los servicios y/o apoyos proporcionados por el Programa

f) Monitoreo y evaluación.

Derivado del análisis realizado a los procesos ejecutados por las diferentes áreas del ICAECAM para el logro de los objetivos establecidos del programa, se infiere que estos son adecuados y estructurados adecuadamente, sin embargo, es necesario formular un Documento Normativo que incluya diversos aspectos propios del Programa tales como su marco legal y normativo, diagnóstico de la problemática central atendida, estructura analítica y matriz de indicadores. Además de la inclusión de los elementos mencionados, es necesario que se incorpore la justificación teórica y empírica de la intervención del Programa con resultados de investigaciones realizadas por organismos competentes en la materia ya que no existe evidencia documentada por el Instituto de los efectos y cambios logrados en la población objetivo a través de los servicios brindados. Dentro de los problemas reportados por los operadores y directivos del organismo se encuentran la necesidad de más capacidad e infraestructura de las instalaciones ya que en diversos talleres o clases se ven rebasados por el número de alumnos.

Recomendaciones:

Como resultado de la metodología de evaluación se realizan las siguientes sugerencias a nivel de Procesos y Programa:

a) Línea de Acción Estratégica: Consolidación.

1. Planeación Estratégica.

Formular un Manual de Procedimientos que describa los procesos que la institución realiza y los actores que participan en su desarrollo, también elaborar el Documento Normativo que favorece el conocimiento de la razón de ser del Programa, la problemática que atiende y su estrategia de cobertura.

2. Satisfacción de usuarios.

Optimizar el servicio de tal manera que se mejore la calidad de atención a los usuarios que son la población objetivo del Programa, con el fin de mejorar el índice de grado de satisfacción. Además, es fundamental mejorar la divulgación de los programas y cursos vigentes en la institución, así como la recepción y devolución de la documentación correspondiente.

Se sugiere el desarrollo e implementación de un buzón de quejas y sugerencias para la mejora de la atención proporcionada a la población objetivo y cuyos resultados sean dirigidos a la dirección del ICAECAM.

3. Monitoreo de servicios proporcionados.

Elaborar un documento formal que contenga información detallada sobre los objetivos alcanzados en relación con las metas propuestas basado en la evaluación de los servicios prestados por la institución.

La Matriz de Indicadores para Resultados incluye un conjunto de Actividades, Componentes, Propósito y Fin que son adecuados para el logro de los objetivos del programa S058, "Apoyos a la Cultura". A pesar de contar con una estructura bien definida, se ha identificado, a través de diversos medios de verificación, como las encuestas realizadas a los operadores, que existe un cuello de botella significativo en la capacidad de involucrar a todas las comunidades del estado de Campeche. Esto ha llevado a que el alcance del programa sea limitado y, por ende, a que no se logren plenamente los objetivos establecidos, para mejorar su alcance, se propone la realización de un sondeo dirigido a los usuarios y beneficiarios de los Proyectos Subsidiados, así como de los Apoyos Financieros para las Acciones Culturales, Multilingües y Comunitarias (PACMYC), que permitirá medir la capacidad de la institución para alcanzar diversas zonas comunitarias y, con base en esos datos, desarrollar estrategias efectivas que amplíen los beneficios a un mayor número de comunidades.

Es fundamental establecer un mecanismo de seguimiento que permita una recolección sistemática de las quejas y sugerencias de los usuarios y de las ya atendidas. Asimismo, se sugiere la implementación de un formato estandarizado para la recolección de información, que facilite el análisis y la retroalimentación.

4. Mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

El Programa carece de mecanismos estandarizados para la implementación de mejoras, ya que actualmente estas se basan en la observación y sugerencias del personal operativo, sin embargo, estas acciones no son documentadas periódicamente, lo que impide contar con evidencia de su ejecución.

Se sugiere el diseño de mecanismos que optimicen la eficiencia operativa del Programa, integrándose en el Manual de Procedimientos. Como resultado de estas implementaciones, se lograría establecer procedimientos estandarizados que faciliten la mejora continua de los procesos del Programa y que, a su vez, permitan generar evidencia documental de las acciones llevadas a cabo.

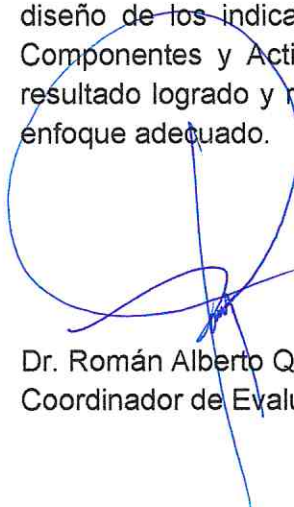
b) Línea de Acción Estratégica: Reingeniería de Procesos.

El programa actualmente no cuenta con un Manual de Procedimientos, lo que genera incertidumbre acerca de los procesos específicos que deben seguirse para la adecuada ejecución de los servicios proporcionados por el Instituto. Debido a esto, no es posible verificar si los procesos se alinean con los objetivos estratégicos para los que fueron

diseñados. No obstante, los directivos y operadores los conocen y siguen para el cumplimiento de las metas del Programa.

c) Sistema de Monitoreo de Gestión.

El Programa no cuenta con un sistema institucional de gestión, lo cual se refleja en el diseño de los indicadores de la MIR y que deben adecuarse a nivel Fin, Propósito, Componentes y Actividades, para contar con una redacción clara y precisa sobre el resultado logrado y reflejar un solo objetivo en favor de la población beneficiaria con un enfoque adecuado.



Dr. Román Alberto Quijano García
Coordinador de Evaluación.