



INSTITUTO DE CULTURA Y ARTES  
DEL ESTADO DE CAMPECHE

## **INSTITUTO DE CULTURA Y ARTES DEL ESTADO DE CAMPECHE**

**EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA  
APOYOS A LA CULTURA, EJERCICIO FISCAL 2023,  
PAE 2024.**

**INFORME FINAL**

**DR. ROMÁN ALBERTO QUIJANO GARCÍA**

**COORDINADOR**

## ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.....	5
II. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIAS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	12
III. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.....	21
IV. HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	38
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	59
ANEXOS.....	60

## INTRODUCCIÓN

El Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche (ICAECAM), a través del Programa Presupuestario S058 “Apoyos a la Cultura”, promueve 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, tiene por objetivo contribuir a garantizar el estado de derecho mediante diversas estrategias y líneas de acción encaminadas al fomento y la promoción de la cultura como símbolo del impulso a la productividad artística.

Para el logro de sus objetivos, el ICAECAM asigna funciones a directores, coordinadores y personal administrativo capacitado y comprometido con el cumplimiento de las responsabilidades que les han sido asignadas y que conllevan a un flujo operativo eficiente que permite atender de forma adecuada a la ciudadanía.

Dentro de los factores que repercuten negativamente en el ámbito cultural estatal, existe la falta de apoyo para la realización de diversas actividades de esta naturaleza y las deficientes condiciones en las que se encuentran los bienes artísticos e históricos que proporcionan un valor estético relevante y representan parte de la historia del estado de Campeche. Con la finalidad de contravenir estas situaciones, se implementó el programa S058 “Programa de Apoyos a la Cultura”, el cual tiene como Propósito el subsidio de proyectos ejecutados por ciudadanos que consistan en preservar, recrear y difundir diversas expresiones culturales propias de las comunidades, así como también llevar a cabo la preservación y conservación de la infraestructura física de los bienes que forman parte del patrimonio cultura estatal; lo anterior favorece que el Programa contribuya a promover el desarrollo de la creación y el arte popular indígena, apoyar la dotación,

mantenimiento, equipamiento y rehabilitación de espacios culturales propiedad municipal y espacios catalogados del Patrimonio Cultural.

## **I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.**

El programa presupuestario S058 “Apoyos a la Cultura” es administrado por el Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche y creado con el fin de promover, desarrollar, apoyar y difundir todo tipo de expresiones artísticas fomentando en los ciudadanos la preservación de las tradiciones e impulsando el conocimiento de otras culturas.

### **1. Problemática que atiende.**

El programa S058 “Apoyos a la cultura” pretende impulsar proyectos culturales mediante apoyos financieros para Acciones Culturales Multilingües y Comunitarias (PACMYC) con el objetivo de promover las expresiones de la cultura popular e indígena y proporcionando mantenimiento a los espacios considerados como Patrimonio Cultural propiedad del estado de Campeche.

El Programa a su vez se alinea con el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027, sin embargo, adolece de documentos necesarios aprobados por las instancias correspondientes para una adecuada planeación y orientación hacia resultados.

#### **a) Objetivo.**

El objetivo del Programa es fomentar, desarrollar y difundir la cultura y las artes como una estrategia para erradicar la desigualdad social, fortalecer la cultura inclusiva y la equidad de género con la participación de los hacedores y portadores de la cultura popular.

#### **b) Población potencial.**

Ciudadanos que tienen preferencia hacia el ámbito cultural y/o artístico y que cotidianamente desarrollan actividades de esta índole de forma recreativa.

**c) Población objetivo.**

Contempla a los ciudadanos con mayoría de edad que no pertenecen a grupos formales artísticos y que tienen interés por desarrollar un proyecto cultural, pero requieren de financiamiento para ello, por lo que acuden presencialmente al Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche para participar en la convocatoria correspondiente

**d) Población atendida.**

De acuerdo al documento “Análisis de la población objetivo” son aquellas mujeres y hombres dentro de la geografía estatal que participaron en la convocatoria para subsidiar el desarrollo de un proyecto o intervención cultural, así como de los servicios proporcionados por la biblioteca Lic. Francisco Sosa, El centro cultural “La Arrocera” y la El Centro cultural de Artes Visuales y Plásticas “La Chácara” y los eventos culturales coordinados por el ICAECAM. Tabla 1.

Tabla 1.- Población atendida del estado de Campeche que participaron en la convocatoria para el subsidio de un proyecto, ejercicio 2023.

Población Atendida				
Descripción	Criterios de Focalización	Cuantificación		
		Año	Mujeres	Hombres
Población del Estado de Campeche.	Personas mayores de 4 años	2023	88,891	86,329

**2. Contexto y condiciones en las que opera el Programa.**

**2.1 Justificación teórica.**

La cultura es un bien social que se transmite y difunde por las más variadas vías y desde los más disímiles ámbitos, y cuando se pone en contacto con otros pueblos contribuye a impulsar una identidad, valores y símbolos culturales. (Rodríguez, 2023). La cultura es un conjunto de rasgos que caracterizan a un grupo determinado

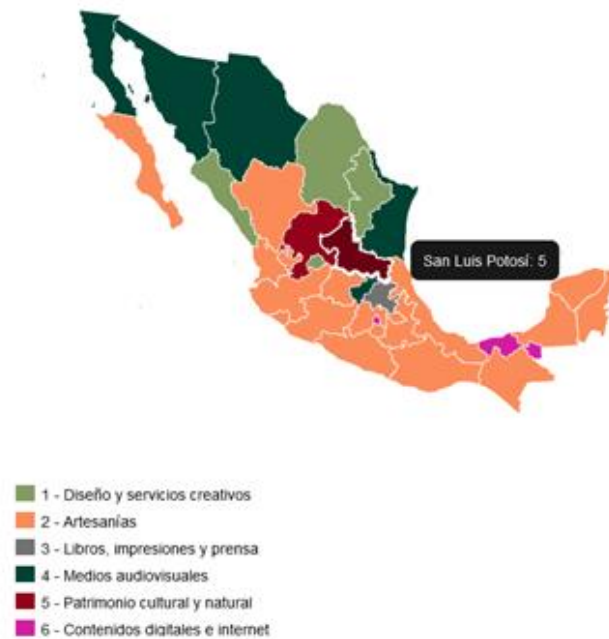
de personas, como las artes, vestimenta, letras, canciones y forma de vida, estos varían de acuerdo con la ubicación geográfica de cada grupo social, lo que conlleva a una diversidad cultural.

Actualmente México es un país rico y diverso, con influencia de rasgos propios de las culturas indígenas, coloniales y modernas. Esta identidad se refleja en sus lenguas, tradiciones, gastronomía, festividades, artes, música, historia y arquitectura, las cuales juegan un papel importante en el desarrollo del territorio nacional, dado que puede potenciar la economía y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

México es un país con herencia multicultural, resultado de una fusión de influencias indígenas, europeas, africanas y asiáticas. Cuenta con 68 grupos y más de 360 variedades lingüísticas, lo que refleja una rica diversidad cultural (INEGI, 2020). Las comunidades indígenas de todo el país siguen utilizando y preservando lenguas como el náhuatl y el maya, mientras que las artesanías mexicanas, incluida la cerámica de talavera y los textiles bordados, son reliquias heredadas de generación en generación debido a su "alta calidad y variedad" (Sánchez, 2021). Esta artesanía se puede apreciar en diversos monumentos o casas antiguas, donde se considera algo elegante. Otro rasgo de la cultura mexicana es su gastronomía, reconocida por la UNESCO como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, destacando su "riqueza y complejidad que reflejan la biodiversidad y las tradiciones culinarias del país" (UNESCO, 2010). En la cocina mexicana, ingredientes como el maíz, los frijoles y los chiles son dignos de mención porque están en el corazón de la cocina y tienen un significado histórico.

Según los datos proporcionados por el INEGI (2020), México se divide en 6 áreas predominantes del sector de la cultura, tal como lo muestra la Figura 1.

Figura 1.- Área predominante de la cultura por entidad federativa.



Fuente: INEGI (2020)

Por esta razón los diferentes gobiernos han diseñado diversos programas para proteger, preservar y promover el legado histórico, artístico y cultural de cada región, su objetivo principal es impulsar el desarrollo de dichas regiones. En la actualidad son cinco los programas de Desarrollo Cultural Regional: Huasteca, Maya, Sotavento, Tierra Caliente y Yoreme (Programas de Desarrollo Cultural, 2017).

Es importante que el gobierno a través de sus políticas impulse a la cultura mediante talleres, proyectos, eventos y estímulos para su preservación, como es el caso del estado de Campeche tiene una historia profunda que se remonta a las civilizaciones mayas. Durante el periodo colonial, fue un importante puerto comercial para los españoles. La ciudad de San Francisco de Campeche fue fortificada debido a las frecuentes incursiones de piratas en el siglo XVII, lo que la convierte en un lugar significativo para la historia militar y colonial de México.

El centro histórico de la ciudad de Campeche está inscrito en la lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO desde 1999. Esta inscripción reconoce la importancia de sus murallas fortificadas, sus edificaciones coloniales bien conservadas y sus calles empedradas. La arquitectura de Campeche es un testimonio de su herencia colonial y de la influencia de la cultura maya. Así mismo la cocina campechana es importante por sus sabores frescos y sus ingredientes locales algunos platos típicos son el pan de cazón, cochinita pibil y relleno negro. Es necesario mencionar que en el estado aún conserva la lengua maya característica de esta cultura, así como importantes sitios arqueológicos; por lo anterior el gobierno ha creado múltiples formas de apoyo a la cultura para preservar las tradiciones y el legado maya.

## **2.2 Alineación con planes de desarrollo.**

Se establece la vinculación del Propósito con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo (PED, 2021 – 2027) en el Eje de Política Pública 3 “Inclusión, Bienestar y Justicia Social”, el cual busca fomentar y difundir la cultura y las artes como una estrategia para erradicar la desigualdad social, fortalecer la cultura inclusiva y la equidad de género con la participación de los hacedores y portadores de la cultura popular.

Adicionalmente, el programa S058, muestra consonancia con el Plan de Desarrollo Nacional (PND) 2021 - 2024 en el eje de “Cultura para la paz, para el bienestar y para todos” expresando que toda forma de simbolismo creativo en armonía con las celebraciones, conmemoraciones, patrones de comportamiento, alimentación, la música, las artes plásticas, las letras y las artes escénicas, conforman el sistema cultural de cada región y se velará por la conservación de los mismos, garantizando de igualmente que nadie quede excluido de las actividades.

## **2.3 Recursos para la operación.**

El Programa de Apoyos a la Cultura opera con recursos estatales de acuerdo con el Programa Operativo Anual (POA) el presupuesto destinado para el ejercicio 2023

es de \$1,000,000.00. Dentro de las actividades que se realizan en el Instituto de Cultura del estado de Campeche y en las cuales se destina el presupuesto se encuentran las siguientes:

- Exposición y conservación de artes plásticas y monumentales con referencia en la historiografía del estado de Campeche.
- Otorgamiento de apoyos financieros para el desarrollo de los proyectos artísticos y culturales dentro del territorio estatal.
- Exhibición de la cartelera cultural mensual con actividades de desarrollo artístico en aspectos de canto y música.
- Promoción y difusión de actividades culturales en el área de arte escénico como las obras de teatro, así como galas de danza clásica y popular.
- Fomento de la música regional mediante el impulso del folklore y la romanza campechana.

#### 2.4 Principales procesos del programa.

Al contrastar la información del propósito, componentes y actividades contenidas en la MIR del programa, con el organigrama de las áreas que operan al mismo, se identificaron los principales procesos mediante los cuales proporciona servicios a la población objetivo, mismos que se describen en la Tabla 2.

Tabla 2.- Principales procesos del programa “S058 Apoyos a la Cultura”

ACTIVIDAD EN LA MIR	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO Y ÁREAS INVOLUCRADAS
<b>C1225 A1230</b> <b>Otorgar apoyos financieros para Acciones Culturales Multilingües Comunitarias (PACMYC) y</b>	Proyectos artísticos y culturales comunitarios	Desarrolla la creatividad de todo tipo de expresión artística de la cultura popular en el estado de Campeche.  <b>Área:</b> Unidad de Arte y Gestión.
	Proyectos culturales de promoción y preservación	Fomenta la cultura y las artes audiovisuales con un criterio de focalización en las tradiciones

	de las lenguas mayenses	regionales para preservar las costumbres de nuestro estado.  <b>Área:</b> Unidad de Fortalecimiento de la cultura, artes y lenguas mayenses.
<b>C1225 A2137</b> <b>Proyectos culturales</b> <b>Subsidios</b>	Talleres de la creatividad artística	Incentiva a la enseñanza y el aprendizaje para crear y desarrollar el arte mediante la manifestación de la creatividad visual, auditiva y kinestésica.  <b>Área:</b> Unidad de Arte y Gestión.
	Administración de centros culturales	Suministra los espacios considerados como Patrimonio Cultural del Estado de Campeche con el fin de realizar eventos culturales, así mismo les otorga mantenimiento y cuidados necesarios para su conservación.  <b>Área:</b> Unidad Administrativa

## **II. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIAS DEL TRABAJO DE CAMPO.**

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias y trabajo de campo, busca establecer y explicar las interacciones que favorecen los resultados en la gestión del Programa. El enfoque cualitativo, tiene como objetivo la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de los distintos elementos que componen la unidad de análisis, en este caso, un programa de desarrollo social.

La evaluación de procesos describe a detalle los procedimientos del Programa con base en la normatividad y los hallazgos del trabajo de campo, lo cual también implica la realización de análisis de gabinete.

### **1. Análisis de gabinete.**

El desarrollo de la evaluación de procesos requirió de una revisión del contexto donde se ejecuta el Programa y un análisis del marco normativo que lo rige, por lo que el trabajo de gabinete incluye los siguientes documentos:

- a) Normatividad aplicable.
- b) Diagnóstico y estudio de la problemática.
- c) Diagnóstico y estudio del marco contextual.
- d) Matriz de Indicadores para Resultados.
- e) Sistemas de Información.
- f) Evaluaciones del programa.
- g) Aspectos Susceptibles de Mejora.
- h) Estrategia de integración y padrón de beneficiarios.

## 2. Análisis cualitativo.

Para la evaluación de procesos se realizó el levantamiento de información mediante entrevistas a los actores que intervienen en la gestión del Programa S058 Apoyos a la Cultura.

La realización de entrevistas permitió obtener información sobre la implementación del programa y la identificación de elementos relevantes de análisis que se complementará con la observación directa de procesos *in situ* de cada uno de los niveles de ejecución.

Con base en la metodología de la Evaluación, se exploraron los procesos del Programa descritos en la Tabla 3:

Tabla 3.- Procesos del programa S058 Apoyos a la Cultura.

Número	Proceso
1	Talleres de la creatividad artística
2	Administración de centros culturales
3	Proyectos artísticos y culturales comunitarios
4	Proyectos culturales de promoción y preservación de las lenguas mayenses

De acuerdo al Manual de Organización vigente del Instituto de Cultura y Artes del Estado Campeche, se identificaron las siguientes áreas que operan sus diversos programas:

D1.- Unidad de Arte y Gestión

D2.- Unidad de Cultura Infantil y Juvenil

D3.- Unidad de Vinculación y Proyectos Estratégicos

D4.- Unidad de Fortalecimiento de la Cultura, Artes y Lenguas Mayenses

D5.- Unidad Administrativa

O1.- Dirección de bibliotecas y literaturas

O2.- Dirección de la Biblioteca Central Lic. Francisco Sosa

O3.- Dirección del centro de formación y producción de las artes visuales "La arrocera"

O4.- Dirección de fomento y promoción de las artes plásticas y visuales

O5.- Dirección de producción audiovisual

O6.- Dirección de planeación

O7.- Dirección de recursos materiales y servicios generales

De las áreas anteriormente descritas se identificaron aquellas que están directamente relacionadas con el programa S058 Apoyos a la Cultura para aplicar los instrumentos (entrevistas y encuestas) que proveen información sobre la operación y resultados del programa.

Instrumento 1: Dirigido a los Directivos del programa (Anexo 11)

D1.- Unidad de Arte y Gestión

D4.- Unidad de Fortalecimiento de la Cultura, Artes y Lenguas Mayenses

D5.- Unidad Administrativa

Instrumento 2: Dirigido a los Operadores del programa (Anexo 12)

O5.- Dirección de producción audiovisual

O6.- Dirección de planeación

O7.- Dirección de recursos materiales y servicios generales

La aplicación de la entrevista a los actores se desarrolló según su participación en los procesos, como se describe en la Tabla 4.

Tabla 4.- Actores y procesos para el desarrollo de la entrevista.

Proceso	Actores					
	D1	D4	D5	O5	O6	O7
1	X					
2				X	X	
3			X			X
4		X				

### **3. Análisis cuantitativo.**

Con el objetivo de establecer el nivel de satisfacción de los beneficiarios respecto a los servicios que proporciona el Programa Apoyos a la cultura se administraron encuestas con escala Likert a la población que se le otorgó apoyos financieros para Acciones Culturales Multilingües y Comunitarias (PACMYC) (Anexo 13), considerando los siguientes temas:

1. Atención, reactivos 1 y 2
2. Información, reactivos 3 y 4
3. Servicio, reactivos 5, 6, 7, 8
4. Seguimiento, reactivos 9 y 10
5. Calidad, reactivo 11

Se aplicó la encuesta a las beneficiarias (os) de los servicios de la Unidad de Arte y Gestión del ICAECAM.

### **4. Trabajo de campo.**

a) Muestra.

a.1) Información Cualitativa:

Guía de entrevista adaptada de los términos de referencia que emite el CONEVAL (2017) para este tipo de evaluaciones.

Criterio para selección de la muestra:

Con base en la información administrativa que posee el programa respecto al personal que lleva a cabo los procesos y su organigrama, no se determinó una muestra con base numérica, sino que se vinculó el proceso con el área responsable de su desarrollo para así entrevistar a todos los actores responsables de la ejecución de los mismos.

a.2) Información Cuantitativa:

Encuesta diseñada por el equipo evaluador con el objetivo de establecer un índice general de percepción de los servicios del programa individuales y en conjunto para fines comparativos.

Criterio para selección de la muestra:

Se aplicó la encuesta a los beneficiarios que acudieron a solicitar los servicios que ofrece la Unidad de Arte y Gestión, así como la Unidad de Fortalecimiento de la cultura, artes y lenguas mayenses, por lo tanto, no se determinó una muestra sobre la población participante.

b) Instrumentos de recolección de datos.

Para la obtención de la información cualitativa a través de los instrumentos 1 y 2 se adaptó la Guía de Entrevista diseñada por el CONEVAL (2017); el instrumento 3 corresponde a la encuesta que se utilizó para generar información cuantitativa y la desarrolló el equipo evaluador. (Ver anexos 11, 12 y 13)

c) Cronograma de actividades.

Las actividades a desarrollar se describen en la Tabla 5, mismas que son el resultado de reuniones de trabajo con la unidad responsable del Programa:

Tabla 5.- Cronograma de actividades.

Apartado	Actividad	Descripción de la Actividad	Fecha de Entrega
I Descripción del Programa	Identificación y análisis de los aspectos generales del programa.	Descripción detallada de la problemática que pretende atender el programa, el contexto en el que se desarrolla e información histórica que justifique la intervención del mismo en la población objetivo.	31/Julio/2024

	Identificación de los principales procesos.	Identificación y vinculación de los procesos que lleva a cabo el programa con las actividades de la MIR.	31/Julio/2024
II Diseño Metodológico y Estrategia de Trabajo de Campo	Determinación de la muestra.	Identificar a los actores que ejecutan los procesos y a la población beneficiada para la aplicación de instrumentos para recolección de información.	31/Julio/2024
	Selección de Instrumentos.	Selección de entrevistas y encuestas para aplicar en el trabajo de campo y que sirvieron para obtener la información cualitativa y cuantitativa de la evaluación.	31/Julio/2024
	Diseño de la agenda de trabajo de campo.	Con base en las reuniones de trabajo entre la unidad coordinadora y el equipo de evaluación se estableció el calendario de aplicación de los instrumentos.	31/Julio/2024
	Desarrollo de la agenda de trabajo de campo.	Aplicación de entrevistas y encuestas a los colaboradores y beneficiarias(os) con base en la agenda de trabajo de campo.	31/Julio/2024
III Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	Análisis del desarrollo de cada proceso del programa.	Aplicación del modelo general de procesos para detallar las actividades, componentes y actores que los desarrollan, así como identificar los límites y articulación entre ellos.	20/Sept/2024
IV Hallazgos y Resultados	Análisis de problemas en la normatividad.	Identificar las situaciones en las que la normatividad genera complicaciones en la gestión o ineficacia en el cumplimiento de los objetivos del programa.	20/Sept/2024

	Identificación de las áreas de oportunidad.	Con base en los resultados de los instrumentos utilizados para recolectar información, señalar los principales cuellos de botella y sus causas, así como las buenas prácticas operativas implementadas por el programa, que le permiten alcanzar los objetivos de forma eficiente y eficaz.	20/Sept/2024
	Análisis de las amenazas y fortalezas.	Señalar las amenazas y fortalezas que se identifican a nivel programa y que contribuyan a la toma de decisiones a través del modelo FODA.	20/Sept/2024
V Recomendaciones y Conclusiones	Elaboración de recomendaciones orientadas a la mejora de la operación del programa.	Se elabora una síntesis de los resultados encontrados, resaltando los aspectos susceptibles en los que el programa puede mejorar mediante recomendaciones derivadas de los principales resultados de la evaluación e incluir mecanismo de implementación.	1/Nov/2024

d) Agenda del trabajo de campo.

Los instrumentos propuestos para la obtención de información para la evaluación de los procesos mediante los cuales el programa Apoyos a la Cultura pretende alcanzar su propósito se aplicaron con base en la información de la Tabla 6:

Tabla 6.- Agenda del trabajo de campo.

Instrumento	Días					
	1	2	3	4	5	6
Entrevista a los directivos del programa						

Entrevista a los operadores del programa						
Encuesta a beneficiarias (os) de los servicios proporcionados por el PACMYC						

Con base en el cronograma se determinó un período de 6 días hábiles para la entrevista a los colaboradores del programa y de forma simultánea a las (os) beneficiarias(os) de los servicios que ofrece en un horario de 08:00 a 15:00 horas.

El tiempo estimado de aplicación de los instrumentos es: Para las entrevistas 2 horas por cada colaborador y para el caso de la encuesta 10 minutos por beneficiaria (o).

El día y horario de aplicación de instrumentos se acordó con la unidad coordinadora de la evaluación, de acuerdo a la agenda laboral de los colaboradores del programa, (Tablas 7 y 8):

Tabla 7.- Horario de aplicación de entrevistas a Directivos del programa. Instrumento 1

Clave	Colaborador	Fecha	Hora
D1	Unidad de Arte y Gestión	03/09/2024	9:00 am
D4	Unidad de Fortalecimiento de la Cultura, Artes y Lenguas Mayenses	04/09/2024	11:00 am
D5	Unidad Administrativa	09/09/2024	11:00 am

Tabla 8.- Horario de aplicación de entrevistas a Operadores del programa. Instrumento 2

Clave	Colaborador	Fecha	Hora
O5	Dirección de producción audiovisual	05/09/2024	11:00 am
O6	Dirección de planeación	06/09/2024	9:00 am
O7	Dirección de recursos materiales y servicios generales	10/09/2024	10:00 am

Todas las entrevistas programadas en la bitácora de trabajo se llevaron a cabo con el personal, con algunos ajustes en el día y hora programada, que no afectaron la obtención de información.

e) Selección de Casos.

Dado los objetivos y el enfoque cualitativo del estudio, y las características particulares del programa la evaluación contempló al mayor número posible de beneficiarias (os) a través de la información cuantitativa.

### III. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA.

La Matriz de Indicadores para Resultados del Programa cuenta con una serie de actividades y componentes que permiten la obtención de su Propósito y Fin, el cual es “Promover el desarrollo de la cultura popular indígena y apoyar al mantenimiento, equipamiento y rehabilitación de los espacios culturales”. Estos elementos son los servicios y apoyos que el Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche brinda a su población, los cuales están orientados a dicho objetivo.

Con base en lo anterior, considerando la información incluida en el Manual de Organización, en los procesos y las entrevistas sostenidas con los colaboradores a nivel directivo y operativo, se realiza una descripción individual de la metodología que se debe de seguir para otorgar los servicios, con la finalidad de analizar si los elementos humanos que los ejecutan y los insumos que se requieren son suficientes, así como detectar si existen otras limitantes que pudieran restringir el flujo operativo del organismo.

La equivalencia de estos procesos, con las actividades contempladas en la MIR se encuentran descritos en la Tabla 9. Adicionalmente, para facilitar la comprensión de los mismos, se incluyen sus flujogramas en el Anexo 3.

Tabla 9.- Vinculación de la MIR con los procesos del Programa Apoyos a la Cultura.

COMPONENTE DE LA MIR	ACTIVIDAD EN LA MIR	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO Y ÁREAS INVOLUCRADAS
<b>C1225 Proyectos para el desarrollo de la cultura municipal y comunitaria</b>	<b>C1225 A1230 Otorgar apoyos financieros para Acciones Culturales Multilingües y</b>	Proyectos artísticos culturales comunitarios	Desarrolla la creatividad de todo tipo de expresión artística de la cultura popular en el estado de Campeche. <b>Área:</b> Unidad de Arte y Gestión.

<b>aprobados</b>	<b>Comunitarias (PACMYC)</b>		
		Proyectos culturales de promoción y preservación de las lenguas mayenses	Fomenta la cultura y las artes audiovisuales con un criterio de focalización en las tradiciones regionales para preservar las costumbres de nuestro estado. <b>Área:</b> Unidad de Fortalecimiento de la cultura, artes y lenguas mayenses.
	<b>C1225 A2137 Proyectos culturales Subsidiados</b>	Talleres de la creatividad artística	Incentiva a la enseñanza y el aprendizaje para crear y desarrollar el arte mediante la manifestación de la creatividad visual, auditiva y kinestésica. <b>Área:</b> Unidad de Arte y Gestión
		Administración de centros culturales	Suministra los espacios considerados como Patrimonio Cultural del Estado de Campeche con el fin de realizar eventos culturales, así mismo les otorga mantenimiento y cuidados necesarios para su conservación. <b>Área:</b> Unidad administrativa

A continuación, se describen de manera analítica los procesos que lleva a cabo el programa para la prestación de los servicios:

**1. Proceso: Proyectos artísticos y culturales comunitarios.**

a) Descripción del proceso

Consiste en fomentar la participación activa de los miembros de una comunidad en actividades creativas y artísticas de cada zona y fecha festiva, estos proyectos pueden variar en tamaño y alcance y es para diferentes grupos de edades.

b) Procedimientos

Con base en el Manual de Organización del Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche, se observó que:

1.- Antes de realizar cualquier proyecto se realiza un diagnóstico de acuerdo a las zonas del Estado y fechas importantes propias, para que se considere dentro del presupuesto y poder aprobar los proyectos.

2.- Se reciben las solicitudes de los proyectos, estas pueden ser de proyectos que han llevado a cabo anteriormente o proyectos nuevos que se desean implementar.

3.- El Departamento de Cultura y Arte revisa las solicitudes recibidas de las peticiones de los proyectos artísticos o culturales.

4.- Se aprueban y/o rechazan las solicitudes de los proyectos según los diagnósticos realizados y de acuerdo al presupuesto establecido.

5.- La subdirección de Promoción Cultural establece los requisitos y requerimientos de los proyectos aprobados para que se puedan llevar a cabo.

6.- Posteriormente se elabora la solicitud para que se brinde el apoyo de servicios de montaje, desmontaje de los escenarios, luz y sonido, así como de la difusión de los eventos programados.

7.- Se lleva a cabo la logística planificar para los proyectos aprobados y se termina la gestión de proyectos artísticos.

c) Límites del proceso y su articulación con otros

Este proceso inicia con el diagnóstico de los eventos por zonas y fechas festivas y concluye con la terminación de la gestión del proyecto.

d) Insumos y recursos

d.1) Tiempo

El lapso comprendido desde el inicio del diagnóstico del proyecto hasta su conclusión varía dependiendo de la magnitud y características del evento.

d.2) Personal

El Instituto de Cultura y Artes cuenta con el personal suficiente para atender de manera adecuada las solicitudes presentadas. Estos colaboradores están capacitados en materia de Gestión de Proyectos y calificados para efectuar el proceso administración de proyecto.

d.3) Infraestructura

Los espacios físicos que dispone el Instituto para la atención de peticiones de proyectos son idóneos y permiten una ejecución oportuna del proceso.

e) Productos

Como resultado del procedimiento se obtiene la realización de los eventos programados a través de la dirección de los mismos el cual ha sido solventado atendiendo los intereses de ambas partes y la satisfacción del cumplimiento de los proyectos.

f) Sistemas de información

La persona encargada de recibir las solicitudes alimenta el sistema de información con los datos proporcionados, el cual es utilizado para la recepción y monitoreo de proyectos.

g) Coordinación

La ejecución de este procedimiento depende de dos elementos:

1) Jefe del departamento de Cultura y Arte, es la persona encargada de la administración del proyecto.

2) Subdirector de Promoción Cultural, encargado de aprobar o rechazar los proyectos y de establecer los requerimientos de las presentaciones aprobadas.

h) Pertinencia del proceso

Este servicio establece el compromiso para llevar a cabo eventos artísticos, permitiendo que las personas involucradas sean beneficiadas.

i) Importancia estratégica del proceso

Este se encuentra alineado de manera directa con la actividad 0971 “Otorgar apoyos financieros para Acciones Culturales Multilingües y Comunitarias (PACMYC)” de la matriz de indicadores para resultados, por lo que su ejecución forma parte de las acciones preestablecidas por el Instituto de Cultura y Artes para el alcance de sus metas en el ejercicio evaluado.

j) Satisfacción de los beneficiarios

Los responsables del programa no han implementado encuestas de calidad o cualquier otro medio que sea aplicado para evaluar la perspectiva del beneficiario en diferentes aspectos del servicio brindado.

## **2. Proceso: Proyectos culturales de promoción y preservación de las lenguas mayenses.**

a) Descripción del Proceso

Publicar, difundir y llevar a cabo proyectos culturales de promoción y preservación de las lenguas mayenses con el propósito de dar a conocer la cultura y lengua maya al turismo nacional e internacional.

b) Procedimientos

- 1.- Se hace publicación de los eventos en las páginas oficiales de Cultura Campeche con ello se lleva a cabo la difusión de los programas y eventos.
- 2.- La Subdirección de promoción y difusión cultural de la lengua y cultura mayenses asigna las áreas donde se llevarán a cabo los eventos y se programan las fechas.
- 3.- Posteriormente se elabora la solicitud para que se brinde el apoyo de servicios de montaje, desmontaje de los escenarios, luz y sonido, así como de la difusión de los eventos programados.
- 4.- Se lleva a cabo la logística planificar para los proyectos aprobados y se termina la gestión de proyectos artísticos.

c) Límites del proceso y su articulación con otros

Se inicia al decidir publicar los eventos en las páginas oficiales de Cultura Campeche y concluye después de llevar a cabo los eventos programados.

d) Insumos y recursos

d.1) Tiempo

El tiempo requerido por el personal para concluir los proyectos varía dependiendo de las características de cada programa. Cabe mencionar que, en ocasiones, los plazos para su finalización se prolongan más de lo proyectado debido a imprevistos por los cambios climatológicos.

d.2) Personal

El número de personas involucradas en el proceso es suficiente para que se pueda llevar a cabo y de manera exitosa los eventos programados. El personal tiene conocimiento de la cultura maya en general para poder cumplir con los eventos.

d.3) Infraestructura

Los colaboradores cuentan con los espacios suficientes para atender y llevar a cabo los eventos culturales que se han contemplado dentro del presupuesto del Programa.

e) Productos

De acuerdo con la naturaleza de las actividades descritas en la MIR, el resultado de este proceso es la realización de eventos culturales para promocionar y preservar la cultura y lengua maya, dando a conocer estos proyectos al turismo.

f) Sistemas de Información

El Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche cuenta con un sistema mediante el cual se lleva a cabo el registro de los proyectos y su avance.

g) Coordinación

Este proceso es constituido por los siguientes elementos humanos:

1) Subdirección de Promoción y Difusión de la Lengua y Cultura Mayenses:  
Personal encargado de la administración y realización del proyecto.

4) Dirección Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche:  
Responsable de su autorización.

h) Pertenencia del producto

La cultura maya es importante en el estado de Campeche, por lo que una promoción adecuada es necesaria para garantizar su preservación.

i) Importancia estratégica del proceso

La ejecución de este procedimiento está vinculada de manera sustancial con el Propósito y Fin del programa, toda vez que sus responsables establecen la importancia de la conservación de la cultura maya.

j) Satisfacción de Usuarios

El personal responsable de la realización de este procedimiento no ha desarrollado instrumentos que permitan evaluar la satisfacción de los usuarios en términos de calidad del servicio proporcionado.

**3. Proceso: Talleres de la creatividad artística.**

a) Descripción del Proceso

Realización de talleres para los diferentes grupos de edades, para el aprovechamiento del tiempo libre de la comunidad en general, los cuales incursionan en el arte.

b) Procedimientos

1.- Se publican los talleres en las páginas oficiales de Cultura Campeche, se les da publicidad y se programan los talleres.

2.- El Departamento de Cultura y Artes asigna las áreas donde se impartirán los talleres y se establecen las fechas de acuerdo con la disponibilidad y método de enseñanza de cada maestro.

3.- Se reciben las inscripciones de los aspirantes.

4.- El maestro asignado evalúa al aspirante e indica si la inscripción se realiza o se desecha.

5.- Se informa la fecha de inicio y se asigna el espacio donde se impartirá el taller.

6.- Los talleres se imparten en el horario y espacios asignados, los maestros deben entregar una lista de asistencia y las evaluaciones realizadas a los alumnos.

7.- Se prepara el expediente de cada taller para poder reunir la evidencia necesaria para comprobar su realización y poder hacer el pago a los maestros.

8.- Programar las presentaciones de los talleres en fechas relevantes y solicitar a promoción social la difusión de los eventos.

9.- Asistir y realizar las prestaciones, así como la elaboración del reporte de cada evento.

c) Límites del proceso y su articulación con otros

Se inicia con la publicación de los talleres que se impartirán y concluye después de haber llevado a cabo sus presentaciones y la redacción del reporte de cada evento.

d) Insumos y recursos

d.1) Tiempo

El tiempo requerido por la Dirección de Planeación para brindar los talleres varía dependiendo de la disponibilidad y horario de cada maestro, así como la complejidad del taller.

d.2) Personal

El personal y maestros del ICAECAM son suficientes para atender la totalidad de las inscripciones y talleres presentados, por lo que su capacidad no se ve afectada y no retrasa la conclusión de estos procesos.

d.3) Infraestructura

Los bienes físicos y demás elementos que dispone el Instituto de Cultura y Artes son suficientes para la realización de los talleres y presentación de eventos.

e) Productos

Como resultado de este procedimiento se obtiene la presentación de los alumnos que han terminado el taller, para poner en práctica los conocimientos adquiridos.

f) Sistemas de Información

Se cuenta con una base de datos a través del cual se realiza el registro del inicio, evaluación y conclusión de los talleres realizados por el Instituto de Cultura y Artes, así como características de los mismos.

g) Coordinación

Este proceso es constituido por los siguientes elementos humanos:

- 1) Jefe de Departamento de Cultura y Arte: Sujeto encargado de recabar información y realizar las actividades correspondientes para localizar al individuo.
- 2) Subdirector de Promoción Cultural: Responsable de la publicación, programación y presentación de los talleres.
- 3) Dirección Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche: Responsable de su autorización.

h) Pertenencia del producto

Este proceso forma parte del conjunto de talleres que desarrolla el ICAECAM con la finalidad de garantizar el aumento de las destrezas y habilidades de la niñez y juventud campechana.

i) Importancia estratégica del proceso

Este proceso tiene una relación directa con la actividad contemplada en la MIR "Proyectos Culturales Subsidios", por lo que promueve la promoción y desarrollo de la cultura en el Estado.

j) Satisfacción de Usuarios

No se cuenta con medios que permitan documentar la satisfacción de las personas que iniciaron el procedimiento ante el Instituto y, por lo tanto, no es posible analizar aspectos de mejora en la prestación del servicio.

**4. Proceso: Administración de los centros culturales.**

a) Descripción del Proceso

Suministra los espacios considerados como Patrimonio Cultural del Estado de Campeche con el fin de realizar eventos culturales, así como otorgar el mantenimiento y cuidado necesario para su conservación.

b) Procedimientos

1.- La dirección de Planeación recibe las solicitudes de préstamo de espacios para uso de escenarios de eventos culturales, se revisa la agenda y disponibilidad de cupos.

2.- Posteriormente, se programa el evento, lugar y fecha, así mismo se revisa evento por evento el cupo disponible, se completa el formulario y se firma.

3.- Se entrega el local o espacio solicitado en buenas condiciones.

4.- Se lleva a cabo el evento de acuerdo al lugar y fecha programados.

5.- Se devuelve el espacio otorgado y se verifica que se encuentre en las mismas condiciones que fue entregado.

c) Límites del proceso y su articulación con otros

Se inicia en el momento en que el personal de la Dirección de Planeación recibe la solicitud de préstamo del espacio junto con los documentos respectivos y concluye cuando se realiza la entrega del espacio prestado en buenas condiciones.

d) Insumos y recursos

d.1) Tiempo

El plazo comprendido para llevar a cabo el proceso es variable pues depende del evento y las condiciones climatológicas, sin embargo, la solicitud siempre es entregada oportunamente atendiendo a los tiempos específicos requeridos.

d.2) Personal

El personal del es suficiente para programar y entregar los espacios solicitados añadiendo la eficiencia del Instituto.

d.3) Infraestructura

Las herramientas y materiales puestos a disposición del personal del Instituto son suficientes, toda vez que se cuenta con los espacios idóneos para la prestación del servicio.

e) Productos

Derivado de este proceso, se concluye al proporcionar los espacios solicitados y ser devueltos en el plazo establecido.

f) Sistemas de Información

El instituto tiene un documento electrónico para el registro de la solicitud de préstamo de cada espacio, esta información es utilizada para fines estadísticos internos.

g) Coordinación

Este procedimiento cuenta con la participación de los siguientes elementos:

1) Personal de la Dirección de Planeación: Responsable de la recepción, programación y comprobación del evento.

2) Director Recursos Material y Servicios Generales: Encargado de entregar el espacio, realizar el evento y recibir el lugar.

3) Dirección Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche: Responsable de su autorización.

h) Pertenencia del producto

La determinación de la autenticidad de los documentos utilizados en las solicitudes de préstamo contribuye a que estos sean efectuados con una menor probabilidad de contratiempos.

i) Importancia estratégica del proceso

Este proceso forma parte del conjunto de acciones contempladas en la Matriz de Indicadores del programa en su actividad “Proyectos Culturales Subsidios”, por lo que permite la obtención de los componentes establecidos en la misma.

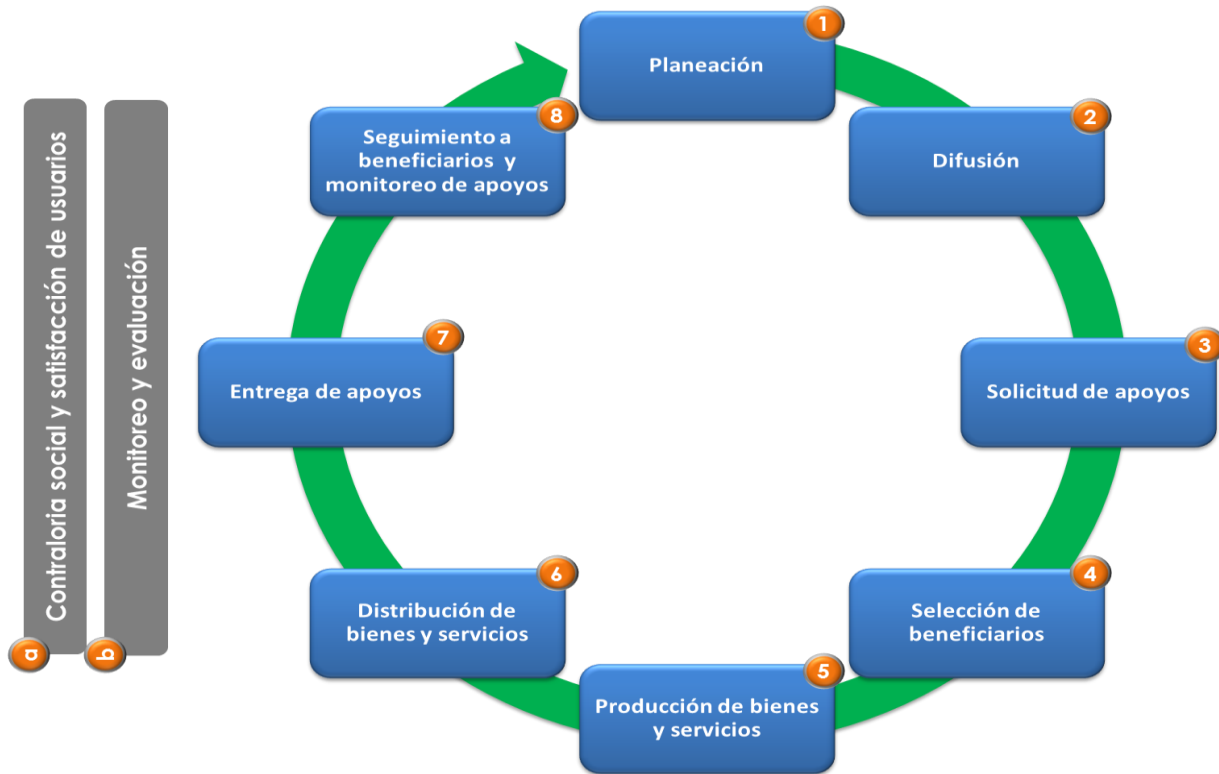
j) Satisfacción de Usuarios

El instituto no aplica instrumentos para determinar la satisfacción de sus usuarios.

Ver anexo 5.

Se realizó la equivalencia de los procesos desarrollados por el programa Apoyos a la Cultura respecto al Modelo General de Procesos (Figura 2), cuyo resultado se observa en el Anexo 2.

Figura 2.- Modelo General de Procesos



Fuente: CONEVAL (2017)

### Grado de Consolidación Operativa

El Grado de Consolidación se determina mediante el promedio de las ponderaciones que el evaluador asigna en una escala de 1 a 5 a cada uno de los elementos que lo integran, los cuales son:

1. Documentos que normen los procesos,
2. El conocimiento de los operadores de los procesos documentados,
3. Procesos estandarizados,
4. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión y
5. Mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Se considera que existe un mayor grado de consolidación del Programa 058 Apoyos a la Cultura, cuando existen todos los elementos y disminuirá gradualmente conforme haga falta uno o más de ellos, hasta el menor grado de consolidación que es cuando no existe ninguno de los elementos:

1. Documentos que normen los procesos (3 puntos).

El Programa 058 Apoyos a la Cultura está contemplado en el Plan Estatal de Desarrollo (PED, 2021 – 2027) en el Eje de Política Pública 3 “Inclusión, Bienestar y Justicia Social” y muestra consonancia con el Plan de Desarrollo Nacional (PND) 2021 - 2024 en el eje de “Cultura para la paz, para el bienestar y para todos, por lo que dicho programa cuenta con los Documentos Normativos que contienen los elementos clave para aumentar su eficiencia administrativa como el Manual de Organización el cual cumple con las atribuciones que rige la normatividad vigente, no obstante, se observa la insuficiencia de la información de los actores y operativos por la ausencia del Manual de Procedimientos.

2. El conocimiento de los operadores sobre los procesos documentados (3 puntos).

La mayoría del personal encargado de la administración y operatividad del Programa cuenta con el conocimiento de la normatividad aplicable para cada uno de los escenarios, así como las metas que se deben de cumplir mediante cada proceso, dicho conocimiento se refuerza con la experiencia adquirida durante el ejercicio de sus funciones. Mediante las entrevistas se conoció que no todos los colaboradores involucrados tienen conocimiento puntual de los procesos para prestar los servicios, lo que puede reflejarse en la eficiencia de los mismos. Estos procesos no se encuentran documentados pues se carece del Manual de Procedimientos del Programa.

3. Procesos estandarizados (1 punto).

El Programa cuenta solo con el Manual de Organización, por lo tanto, los documentos institucionales incluyen los mecanismos estandarizados necesarios

para la administración, caso contrario sucede con la operatividad y monitoreo del Programa, por lo que el personal solo tiene acceso a la información de la jerarquía de las unidades y las funciones de los puestos.

4. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión (5 puntos).

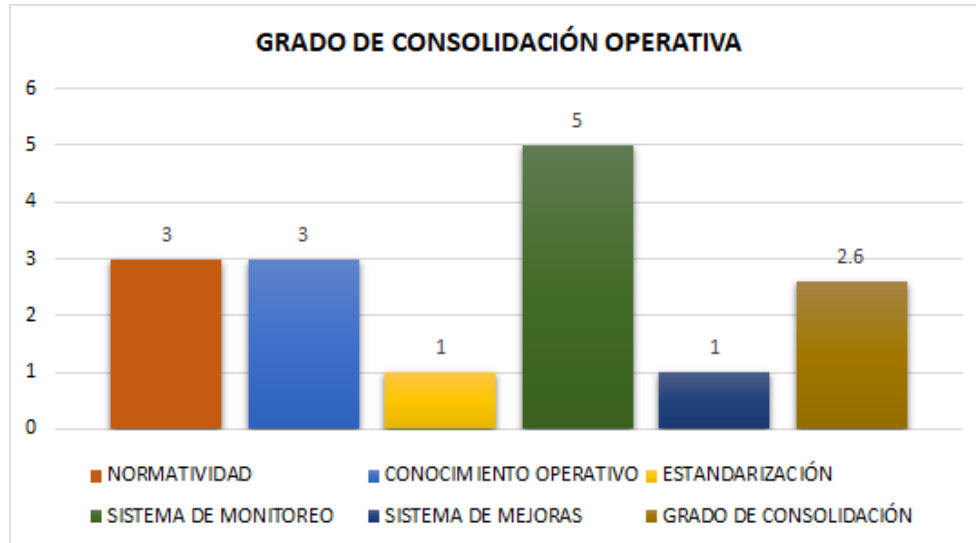
El Programa si cuenta con indicadores de gestión documentados para evaluar la eficiencia y eficacia en el logro de las metas y uso de recursos, dicho procedimiento es rigurosamente implementado, por lo que cumple su propósito.

5. Mecanismos para la implementación sistemática de mejoras (1 punto).

No se cuenta con un sistema de gestión documentado que supervise la operatividad del programa por lo tanto no se puede determinar qué procesos deben modificarse para que cumplan sus metas.

El Grado de Consolidación Operativa obtenido para el Programa de S058 Apoyos a la Cultura es 2.6 en una escala de 1 a 5, debido a que estructuralmente cumple con los objetivos propuestos y el personal encargado de sus funciones pero no de su operatividad por la ausencia de un Manual de Procedimientos, la administración tiene conocimiento de la jerarquía de puestos de la institución ya que cuenta con los documentos de carácter administrativo (Manual de Organización) que norman la estandarización de los mismos. Se requiere sistemas de monitoreo de los servicios proporcionados, la elaboración e implementación de mecanismos para la implementación sistemática de mejoras e indicadores que permitan evaluar la eficiencia y eficacia operativa (Figura 3).

Figura 3.- Grado de Consolidación Operativa.



Fuente: Elaboración propia, 2024

Ver anexo 4.

## **IV. HALLAZGOS Y RESULTADOS.**

Derivado del análisis cualitativo y cuantitativo, efectuado a la información obtenida del trabajo de gabinete y de campo, en esta sección se describen los principales resultados y hallazgos identificados en los procesos que se desarrollan para que el programa S058 Apoyos a la Cultura proporcione los servicios para los cuales fue diseñado.

### **Principales problemas detectados en la Normatividad**

El Instituto de Cultura y Artes del Estados de Campeche no cuenta con una estrategia de cobertura documentada y un Documento Normativo para el programa S058 Apoyos a la Cultura que incluya los elementos del Modelo de Marco Lógico.

Este documento debe contener información propia del programa que ayude a establecer 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 planes de desarrollo con los cuales contribuye y se apoya para el logro del Fin, la definición, cuantificación y método de cálculo de las poblaciones potencial, objetivo y atendida, las estrategias a implementar en el corto, mediano y largo plazo, así como las complementariedades que existan con otros programas similares. El Documento Normativo debe tener un plazo establecido para su revisión y actualización y debe ser el resultado de un trabajo institucional.

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 que se encuentra vinculado con los objetivos estratégicos de la dependencia y del Plan Estatal de Desarrollo 2021 – 2027. No obstante, se encontró que dentro de 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. Las observaciones se describen a continuación:

A nivel **Fin**:

La redacción del mismo se necesita simplificar debido a que hace mayor énfasis en los procesos que sigue el Programa para alcanzar el Propósito, facilitando así una comprensión más clara y directa de las acciones clave involucradas y su impacto en el logro de los objetivos del Propósito. Al modificar la redacción del resumen narrativo permitirá una mejor alineación entre los procesos y los resultados esperados a nivel Fin, haciendo más accesible la información para todos los involucrados.

A nivel **Propósito**:

El indicador 1823 no es claro, toda vez que su resumen narrativo no cuenta con una estructura ni enfoque apropiados, ya que incluye dos objetivos diferentes. Tampoco menciona a la población objetivo que se beneficiará del Programa, en este caso, el estado, y no está redactado como un logro alcanzado. Además, no puede considerarse un resultado directo de los Componentes y sus supuestos, debido a que el Propósito es demasiado amplio para ser abordado únicamente por un Componente.

A nivel **Componente**:

Cumple con estar redactado como un resultado logrado y necesario para alcanzar el Propósito, sin embargo, se requiere adecuar la redacción del resumen narrativo. Si bien el Componente es parte de los servicios que produce el Programa, su redacción únicamente se limita al ámbito municipal, cuando realmente tanto el Instituto como el Programa son de alcance estatal, lo que también se menciona en la ficha técnica del indicador en el apartado de “Desagregación geográfica” de las variables que lo conforman, las cuales señalan que son de carácter estatal.

A nivel **Actividades:**

El indicador 1826 está claramente especificado, lo que facilita su comprensión y ejecución. Al llevarse a cabo, dicha actividad no solo cumple con los objetivos establecidos, sino que, en conjunto con el supuesto planteado, contribuye de manera significativa a la generación del Componente. Este proceso implica que tanto la actividad como el supuesto interactúan de manera adecuada, asegurando que el Componente refleje los resultados esperados. Además, la claridad en la definición de la actividad permite que los involucrados comprendan su relevancia dentro del contexto más amplio del proyecto, facilitando la alineación de esfuerzos y el logro de los resultados deseados

Con respecto al indicador 1798 no es claro, puesto que no explica ni vincula las palabras redactadas, lo cual genera ambigüedad y dificulta entender su objetivo. De igual manera, no es identificable el supuesto destinado a esta Actividad, en la ficha técnica y en la MIR.

Ver Anexo 6.

**Buenas prácticas y Cuellos de botella en la operatividad del Programa**

De acuerdo a los TdR para la Evaluación de Procesos diseñados por el CONEVAL, los elementos que integran este subapartado se definen como:

- **Buenas Prácticas:** Las iniciativas innovadoras y fuera de lo normado para la ejecución de los procesos, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa.
- **Cuellos de Botella:** Las prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el programa para alcanzar sus objetivos.

En la Tabla 11, se establece la relación entre los procesos críticos para la operatividad del Programa en las diferentes áreas, con sus buenas prácticas y cuellos de botella correspondientes. Estos elementos se integraron con base en las respuestas proporcionadas por el personal operativo del Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche en las entrevistas desarrolladas aplicadas durante el análisis de gabinete.

Tabla 11.- Procesos críticos, buenas prácticas y cuellos de botella del Programa Apoyos a la Cultura.

PROCESO CRITICO	BUENAS PRÁCTICAS	CUELLOS DE BOTELLA
<p>C1225 A1230 Otorgar apoyos financieros para Acciones Culturales Multilingües y Comunitarias (PACMYC)</p>	<p><b>1.-Imparcialidad en la Selección de Beneficiarios:</b> Se asegura la imparcialidad en el proceso de selección de beneficiarios, garantizando que todos los candidatos sean evaluados de manera equitativa y objetiva.</p> <p><b>2.-Incremento en el Número de Beneficiarios Directos:</b> Se observa un aumento en el número de beneficiarios directos en el ámbito cultural y artístico, lo que amplía el impacto de las iniciativas implementadas.</p>	<p><b>1.-Subsanar las observaciones de la documentación incompleta:</b> en el programa PACMYC, el principal cuello de botella se origina en la necesidad de solventar las observaciones relacionadas con la documentación presentada por los gestores culturales comunitarios, quienes enfrentan dificultades debido al limitado acceso a Internet en sus localidades.</p> <p><b>2.-Comunicación tardía:</b> La comunicación se ve obstaculizada, ya que la mayoría de las solicitudes provienen de municipios alejados de la capital, lo que provoca retrasos considerables en la recepción y atención de dichas solicitudes.</p>

		<p><b>3.-Dificultades para involucrar a todas las comunidades:</b> Existen desafíos significativos para garantizar la inclusión y el involucramiento activo de todas las comunidades en las iniciativas culturales, lo que limita el alcance y la efectividad de los programas implementados.</p>
<p>C1225 A2137 Proyectos Culturales Subsidiados</p>	<p><b>1.-Fortalecimiento del entorno sociocultural:</b> Se contribuye al fortalecimiento del entorno sociocultural de niñas, niños, jóvenes y adultos, promoviendo el desarrollo integral y el enriquecimiento de la comunidad.</p> <p><b>2.-Accesibilidad de los servicios:</b> Se garantiza que los servicios sean accesibles para todos los ciudadanos, independientemente de su situación financiera, promoviendo la inclusión y equidad en el acceso a las iniciativas culturales.</p> <p><b>3.-Flexibilidad en la adaptación a necesidades:</b> Los servicios son flexibles y se adaptan a las necesidades de las personas, considerando las circunstancias externas y cambiantes que puedan influir en su participación y acceso.</p>	<p><b>1.-Problemas tecnológicos:</b> Se presentan fallas en el sistema informático y en la gestión documental, las cuales interrumpen de manera significativa el flujo de trabajo y afectan la eficiencia operativa de la entidad.</p> <p><b>2.-Retrasos en el presupuesto del programa:</b> Presenta un desafío significativo en forma de retrasos en la formalización del convenio entre el Estado y la Federación, lo cual afecta la ejecución oportuna de las actividades programadas.</p> <p><b>3.-Problemas administrativos:</b> Las solicitudes recibidas a menudo carecen de la documentación completa, lo que provoca demoras en su procesamiento y genera retrasos en el registro de archivos, afectando así la eficacia administrativa.</p>

El análisis de la información proporcionada por los operadores y directivos del programa permite concluir que los cuellos de botella son principalmente derivados

de problemas tecnológicos, administrativos y de comunicación, por lo que el Instituto necesita contar con 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.

Entre los factores internos que afectan al ICAECAM se encuentran la falta de comunicación entre los diferentes departamentos, de programas informáticos adecuados y la sistematización de una encuesta de calidad.

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.

### **Amenazas y Fortalezas**

En la Tabla 12 se describen las amenazas y fortalezas del programa S058, así como la combinación de ambos elementos, lo cual permite servir de orientación para el logro de los objetivos (ver Anexo 7).

Tabla 12.- Principales Amenazas y Fortalezas del Programa.

<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La creciente competencia por fondos gubernamentales entre diversos sectores puede representar un obstáculo significativo para el financiamiento de actividades culturales. Esta situación genera un entorno de incertidumbre respecto a la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La entidad presenta una clara alineación con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2021-2027 y el Plan de Desarrollo Nacional (PND) 2021-2024. Esta sinergia con políticas públicas establecidas refuerza la legitimidad y relevancia de sus acciones en el ámbito cultural, asegurando una coherencia</li> </ul>

<p>sostenibilidad de los programas existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Alteraciones en las políticas públicas o cambios de administración afectan la continuidad y el enfoque de los programas culturales. La incertidumbre política impacta la estabilidad de los apoyos y la ejecución de proyectos.</li> </ul>	<p>estratégica que favorece la inclusión y el bienestar social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
---	---

### FORTALEZAS / AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fortalecer la comunicación y colaboración con otros sectores:</b> 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.</li> <li>• <b>Implementar estrategias de Participación Comunitaria:</b> Aprovechar la diversidad de actividades culturales para diseñar programas que involucren a la comunidad, como talleres, foros y eventos interactivos. Fomentar un sentido de pertenencia, colaboración y compromiso ayudará a aumentar la participación y relevancia de las actividades culturales.</li> <li>• <b>Adaptación proactiva a cambios políticos:</b> Establecer un marco de flexibilidad en la planificación de programas culturales que permita adaptarse a cambios en las políticas públicas. Crear un documento de consulta que incluya una guía para proseguir con los programas establecidos aún ante cambios en la estructura administrativa.</li> </ul>
--

### **Satisfacción de la Población Atendida**

El Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche aplicó instrumentos para evaluar la percepción de las beneficiarias(os) sobre los servicios recibidos a través del programa Apoyos a la Cultura, con el fin de observar la evolución y satisfacción de los servicios ofrecidos a la población.

Para efectos de la evaluación y con la finalidad de medir el nivel de satisfacción de la población atendida respecto al Programa, se aplicaron encuestas elaboradas por la instancia evaluadora a las usuarias(os) de los servicios proporcionados por el programa de apoyos financieros para acciones culturales, multilingües y comunitarias (PACMYC)

El instrumento está integrado por 11 reactivos en escala Likert, con valores de 1 a 4, y que analiza las siguientes dimensiones: Atención (reactivos 1 - 2), Información (reactivos 3 - 4), Servicio (reactivos 5 - 8), Seguimiento (9 - 10) y Calidad (reactivo 11). Ver Anexo 13.

La aplicación del instrumento permitió construir un indicador denominado Índice del Grado de Satisfacción (IGS), para conocer la percepción de los beneficiarios del Programa en el ejercicio evaluado, cuya interpretación es: A mayor porcentaje mejor nivel de satisfacción de los beneficiarios proporcionados por el programa. Su aplicación periódica contribuye a establecer la evolución del mismo en términos de satisfacción bajo la percepción de las usuarias(os)

La confiabilidad del instrumento se estableció mediante el Alfa de Cronbach con un valor final de 86.8%, lo que se considera "Bueno". (Hernández, Fernández y Baptista 2014). Los resultados obtenidos para el programa de apoyos financieros para acciones culturales, multilingües y comunitarias (PACMYC) se presentan en la Tabla 13.

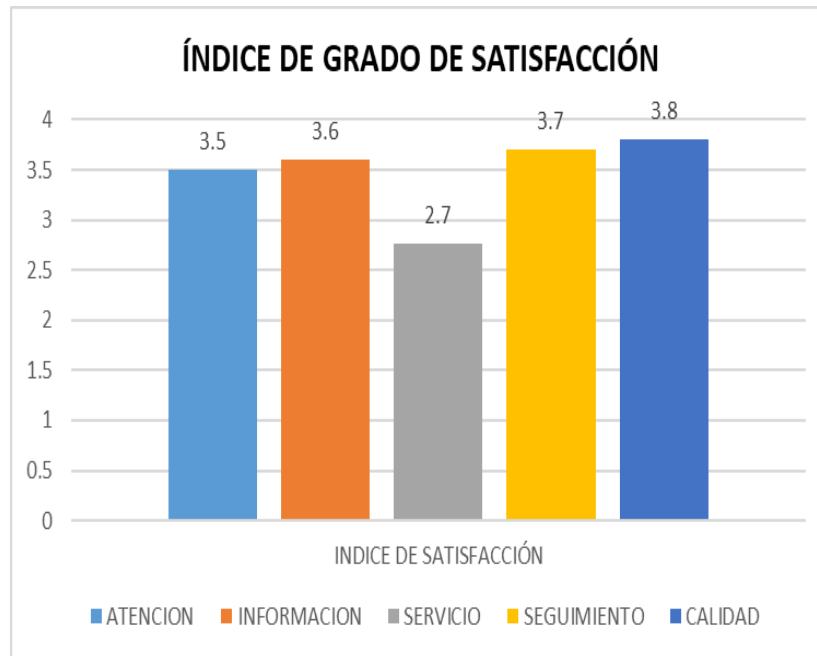
Tabla 13: Índice del Grado de Satisfacción y Promedio de Dimensiones.

ÁREA DE ATENCIÓN	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN	DIMENSIONES				
		ATENCIÓN	INFORMACIÓN	SERVICIO	SEGUIMIENTO	CALIDAD
Apoyos financieros para Acciones Culturales Multilingües y Comunitarias (PACMYC)	<b>86.8</b>	<b>3.5</b>	<b>3.6</b>	<b>2.7</b>	<b>3.7</b>	<b>3.8</b>

El promedio general del grado de satisfacción de los beneficiarios participantes fue de 86.8%, entendiéndose que el Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche ha llevado a cabo las acciones necesarias para brindar servicios con niveles apropiados de calidad y atención, pero se sugiere implementar estrategias que incrementen este nivel.

Respecto a las dimensiones estudiadas el valor promedio máximo fue de 4 y el mínimo de 1, con una escala que oscila de 1 a 4. Para la interpretación de las medias obtenidas como medida de intensidad de los servicios proporcionados a la población participante se establecieron tres niveles: A) Bajo, para aquellas medias comprendidas entre 0 y 1.3, B) Medio, para aquellos casos con medias entre 1.4 y 2.7 y C) Alto, con medias de 2.8 a 4.0; en este sentido las dimensiones de atención, información, seguimiento y calidad se encuentran en el nivel alto, no obstante, la dimensión de servicio se encuentra en el nivel medio.

Figura 4.- Índice de Grado de Satisfacción.



Fuente: Elaboración propia (2024).

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Programa S058 Apoyos a la Cultura ejercido por el ICAECAM tiene como objetivo 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. Además, lleva a cabo el mantenimiento de los espacios culturales para que puedan ser utilizados y visitados por la población en general.

### 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.

La Evaluación de Procesos realiza un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa, el cual permite valorar si cuenta con lo necesario para la obtención de las metas establecidas y el objetivo del Programa, así como formular recomendaciones que permitan implementar mejoras en la operatividad.

### Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Con base en la información obtenida durante el análisis de gabinete y el trabajo de campo se formularon las siguientes propuestas para mejorar la gestión del programa:

Tabla 14: Aspectos Susceptibles de Mejora

ETAPA	PROCESO	ACTIVIDAD RECOMENDADA Y ÁREA RESPONSABLE
<b>Planeación</b>	1. Planeación Estratégica.	Diseñar e implementar un Manual de Procedimientos que permita el acceso a la información referente a los procesos que la institución realiza, así como los actores involucrados.  Área responsable de su ejecución: Unidad Administrativa.
<b>Difusión</b>	2. Difusión de los talleres, cursos y eventos culturales.	Se sugiere aumentar la visibilidad de los servicios ofrecidos por la institución en su página web oficial, ya que actualmente no se especifican los métodos de promoción. Además, se recomienda implementar publicidad en redes sociales para complementar esta difusión  Área responsable de su ejecución: Unidad de Artes y Gestión.
<b>Solicitud de Apoyos</b>	3. Solicitudes de Servicios de: Apoyos financieros para Acciones Culturales, Multilingües y Comunitarias	Tomando en consideración las entrevistas aplicadas a los beneficiarios del programa PACMYC, se propone mejorar los horarios de atención de manera que sean flexibles para los usuarios que no pueden asistir a los horarios previamente establecidos.

		Área responsable de su ejecución: Unidad Administrativa.
<b>Prestación de servicios</b>	<p>4. Proyectos culturales subsidiados:</p> <p>4.1 Talleres de creatividad artística.</p> <p>4.2 Administración de centros culturales</p>	<p>Se sugiere elaborar un instrumento de control interno para obtener información de los participantes en los talleres o cursos ofrecidos por el programa, así como de los ciudadanos a quienes les fue aprobado el uso de un centro cultural para eventos públicos o privados.</p> <p>Área responsable de su ejecución: Unidad de Fortalecimiento de la Cultura, Artes y Lenguas Mayenses. Unidad de Arte y Gestión.</p>
<b>Satisfacción de usuarios</b>	<p>5. Aplicación de encuestas de satisfacción a beneficiarias(os) de los servicios del programa, considerando las particularidades de estos.</p>	<p>Diseñar e implementar instrumentos como encuestas o entrevistas que permitan conocer la opinión de los beneficiarios del Programa respecto a los servicios y/o apoyos otorgados. La información obtenida puede generar índices que favorezcan la toma de decisiones a la dirección del Instituto.</p> <p>Área responsable de su ejecución: Unidad Administrativa.</p>
<b>Monitoreo y evaluación</b>	<p>6. Monitoreo de servicios proporcionados.</p>	<p>Establecer y documentar un proceso formal mediante el cual se obtenga información detallada sobre los objetivos alcanzados en relación con las metas propuestas en la prestación de servicios y/o apoyos. Además, es fundamental establecer un mecanismo de seguimiento para las quejas y sugerencias formuladas por los usuarios de las convocatorias y por los beneficiarios de los programas.</p> <p>Área responsable de su ejecución: Unidad Administrativa.</p>

## **Recomendaciones a Nivel de Procesos y Programa.**

### **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 subir los promedios y porcentajes del índice de grado de satisfacción. Además, es fundamental mejorar la eficiencia y eficacia al momento de proveer información 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 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 el alcance del programa, 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), este estudio 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 que ya fueron 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.

En virtud de lo anterior, 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.

### **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 del programa conocen de los procesos a seguir para el cumplimiento de las metas del programa.

### **Sistema de Monitoreo de Gestión.**

El Programa no cuenta con un sistema institucional de gestión, lo cual se refleja en el diseño de indicadores a nivel Fin, Componentes y Actividades, para los cuales se realizaron las siguientes observaciones en los indicadores:

Indicador de Fin: 1821 “Población beneficiada de los proyectos aprobados”.  
La redacción del indicador es clara y precisa, sin dejar lugar a interpretaciones ambiguas, sin embargo, se sugiere simplificar la redacción del mismo debido a que hace más énfasis en los procesos que realiza el Programa para lograr el Propósito.  
Resultado propuesto:

Resumen Narrativo: Contribuir a la preservación del patrimonio, la promoción del arte y expresiones culturales en el estado.

Indicador de Propósito: 1823 “Total de expresiones de desarrollo de la cultura popular indígena”

El Resumen Narrativo carece de una estructura y enfoque adecuados, ya que presenta dos objetivos distintos. Además, no menciona a la población objetivo que se beneficiará del Programa, en este caso del estado, y no está redactado como una situación lograda. Resultado propuesto:

Resumen Narrativo: “Expresiones culturales y patrimonio preservados en el Estado”.

Indicador de Componente: 1795 “Porcentaje de proyectos aprobados”

Cumple con estar redactado como un resultado logrado y necesario para alcanzar el Propósito, sin embargo, se requiere adecuar la redacción del resumen narrativo.

Resultado propuesto:

Resumen Narrativo: “Proyectos para el desarrollo de la cultural estatal, municipal y comunitaria aprobados”

Indicador de Actividad: 1798 “Porcentaje de actividades artísticas y culturales realizadas”.

El resumen narrativo no es claro, puesto que no explica ni vincula las palabras redactadas, lo cual genera ambigüedad y dificulta entender su objetivo. Resultado propuesto:

Resumen Narrativo: “Subsidios destinados a proyectos culturales” o “Proyectos culturales subsidiados”.

Ver Anexos 8 y 9.

## BIBLIOGRAFÍA

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2017). Ficha de Monitoreo y Evaluación. Antecedentes y Metodología. Recuperado de [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/Criterios\\_elaboracion\\_FMyE.pdf](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/Criterios_elaboracion_FMyE.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2017). Normatividad para la Evaluación de los Programas Federales. Recuperado de [https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/info\\_public/Normatividad.pdf](https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/info_public/Normatividad.pdf)

Gobierno del Estado de Campeche. Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027. Campeche, México. Recuperado de <https://framework-gb.cdn.gob.mx/landing/documentos/PND.pdf>

Gobierno Federal de la República. Plan Nacional de Desarrollo (2019 - 2024). Recuperado de <http://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/64/2019/abr/20190430-XVIII-1.pdf>

Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche (2024) Instituciones culturales. Recuperado de [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=institucion\\_cultural&table\\_id=8](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=institucion_cultural&table_id=8)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2022) Área general predominante del sector de la cultura por entidad. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/cultura/>

Rodríguez Barba F. (2023) “De la misión cultural a la proyección internacional de la cultura. La diplomacia cultural de México” Tzintzun Rev. Estudios no. 77. Recuperado de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-719X2023000100215](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-719X2023000100215)

Secretaría de Gobierno (2017) Acciones y Programas “Programas de Desarrollo Cultural Regional”. Recuperado de <https://www.gob.mx/cultura/acciones-y-programas/programas-de-desarrollo-cultural-regional>

## ANEXOS.

### ANEXO 1 “METODOLOGÍA PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LAS POBLACIONES POTENCIAL Y OBJETIVO”

**Nombre del Programa:** S058 Apoyos a la Cultura

**Dependencia/Entidad:** Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche (ICAECAM)

**Unidad Responsable:** Unidad de Administración y Planeación.

**Tipo de Evaluación:** Diseño.

**Año de la Evaluación:** 2023.

En el documento denominado “Análisis de la Población Objetivo”, se establece las siguientes descripciones y criterios de focalización para las poblaciones potencial y objetivo del Programa:

Población Potencial				
Descripción	Criterios de Focalización	Cuantificación		
Población del Estado de Campeche.	Todas las personas del Estado de Campeche.	Año	Mujeres	Hombres
		2023	444,455	431,649

Población Objetivo				
Descripción	Criterios de Focalización	Cuantificación		
Población del Estado de Campeche.	Personas mayores de 18 años.	Año	Mujeres	Hombres
		2023	299,000	282,000

**ANEXO 2 “FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS”.**

MODELO GENERAL DE PROCESOS	NÚMERO DE SECUENCIA	PROCESOS DEL PROGRAMA IDENTIFICADOS POR EL EVALUADOR
<p><b>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.</p>	<p>1</p>	<p><b>Planeación:</b> El Director del Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche, en colaboración con las demás áreas que la integran el ICAECAM, elabora el Programa Operativo Anual como instrumento de planeación a corto plazo a través del cual se plasman distintos elementos propios del programa evaluado como lo son sus objetivos y actividades, así como una calendarización trimestral de los mismos en términos de metas y costos establecidos para el ejercicio.</p> <p><b>Programación:</b> (Administración de centros Culturales): Mediante este proceso, solicitan el préstamo de los centros culturales para realización de eventos culturales y artísticos a la Dirección de Planeación, para posteriormente ser entregado por la Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales a quien finalmente será devuelto.</p> <p><b>Presupuestación:</b> El área de Coordinación y Finanzas realiza la estimación preliminar de los gastos necesarios para el desarrollo del programa, conocido como Anteproyecto de Presupuesto, el cuál es entregado junto con el Presupuesto Anual de Operación a la Junta de Gobierno para su autorización.</p>
<p><b>Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus</p>	<p>2</p>	<p><b>Difusión:</b> A través del sitio electrónico oficial de Cultura Campeche puede consultarse los servicios y actividades que ha llevado a cabo de acuerdo con los procesos que desarrolla.</p>

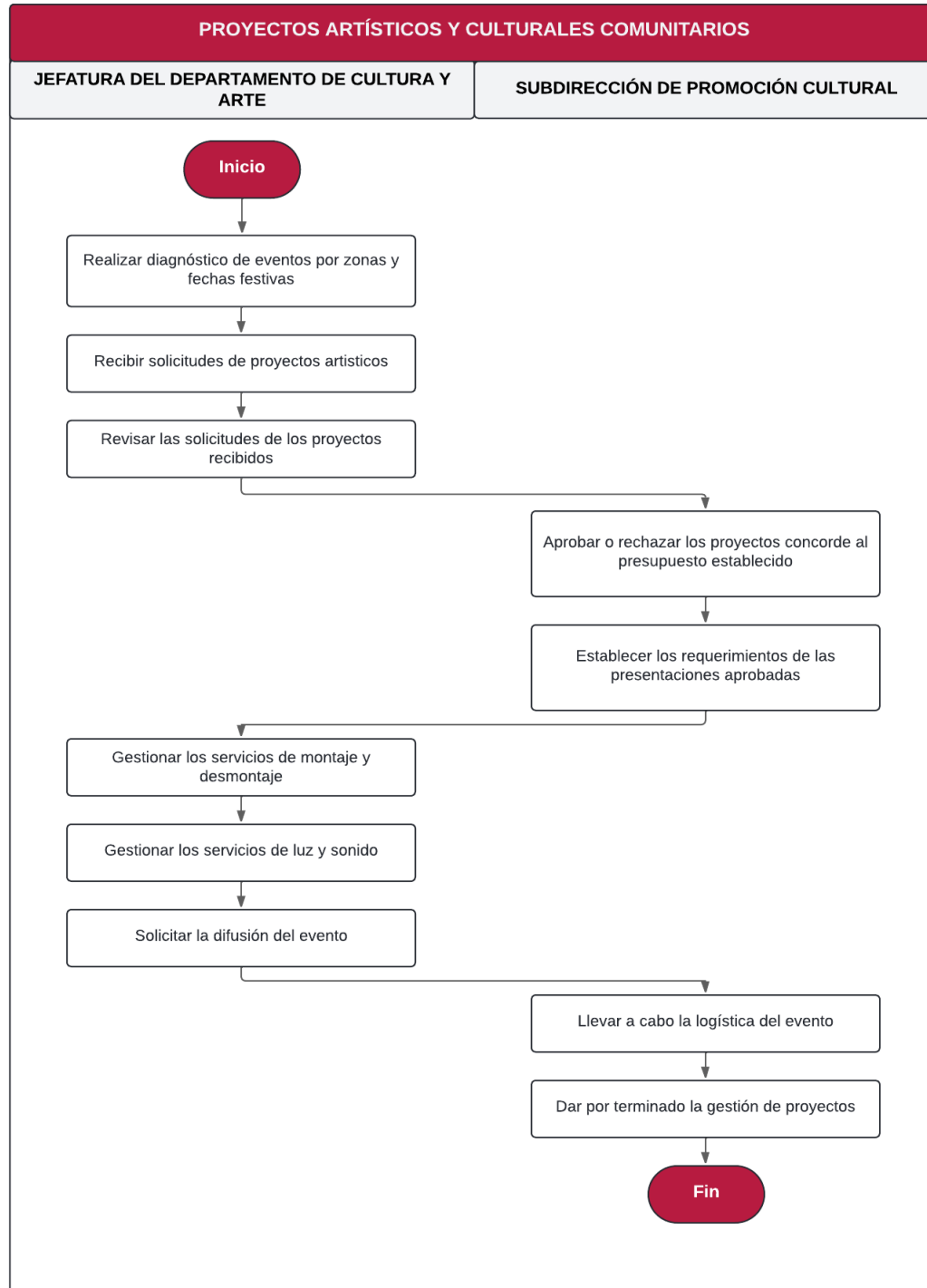
<p>beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.</p>		<p>Adicionalmente, a través de redes sociales difunde los medios de contacto para la población que desee participar en los talleres impartidos o asistir a los eventos realizados.</p>
<p><b>Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.</p>	<p>3</p>	<p><b>Recepción de usuarios:</b> El personal encargado de recibir y tramitar las solicitudes se encuentra en el área de recepción, donde el individuo que acude a las instalaciones del ICAECAM da a conocer la problemática que presenta, para posteriormente ser canalizado al departamento de competencia.</p>
<p><b>Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.</p>	<p>4</p>	<p>El Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche no lleva a cabo ningún procedimiento para la selección de beneficiarios.</p>
<p><b>Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.</p>	<p>5</p>	<p><b>Servicios:</b> Con el objetivo de contribuir al Programa Apoyos a la Cultura los servicios que el organismo ofrece a la población objetivo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos artísticos y culturales comunitarios.</li> <li>• Proyectos culturales de promoción y preservación de las lenguas mayenses.</li> <li>• Talleres de la creatividad artística.</li> <li>• Administración de centros culturales</li> </ul>
<p><b>Distribución de servicios:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).</p>	<p>6</p>	<p>Parte de los servicios que brinda el ICAECAM se otorgan en su totalidad dentro de las instalaciones físicas del mismo, toda vez que este es el lugar en donde se llevan a cabo inicialmente las solicitudes respectivas. Sin embargo, a partir de la</p>

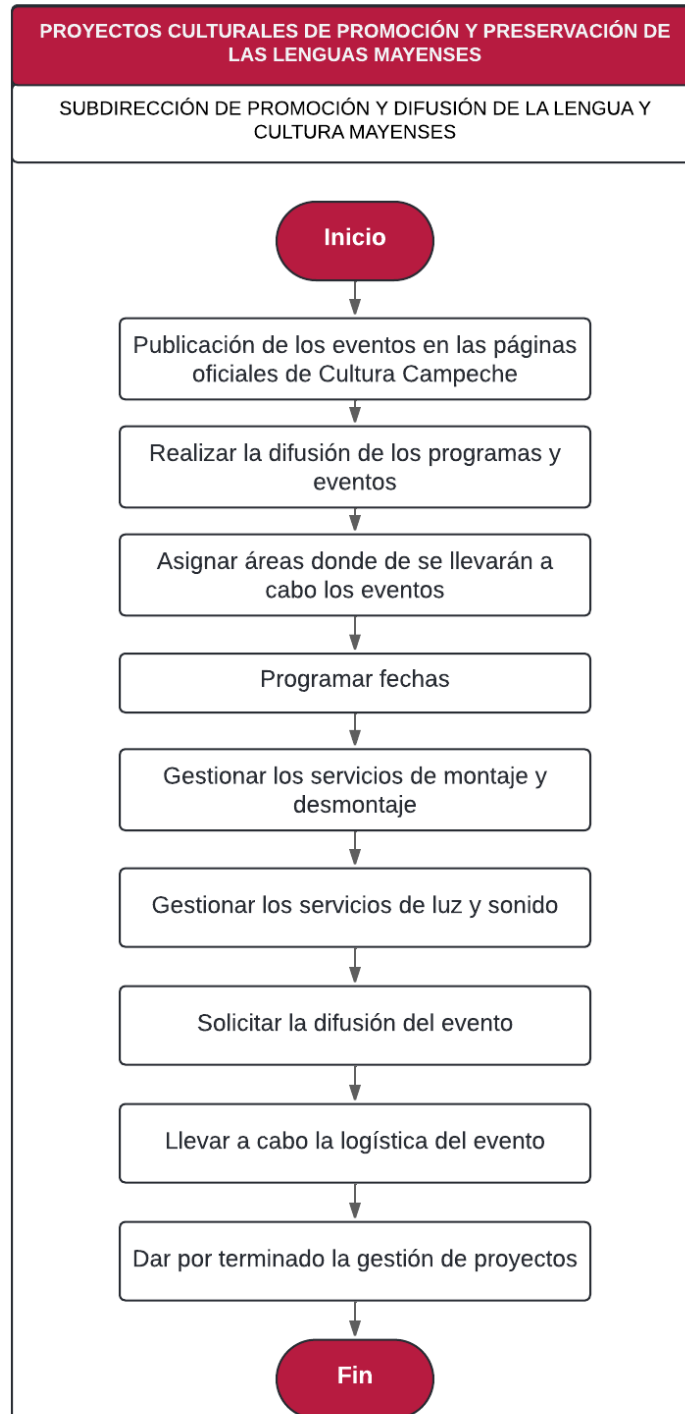
		naturaleza de ciertos procesos como la presentación de eventos y brindar los espacios culturales se requiere que la mayor parte de estos se desarrollen fuera de la infraestructura del organismo con la finalidad de realizar las actividades.
<b>Prestación de servicios:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	7	<p><b>Procesos:</b> El organismo cuenta con los siguientes procedimientos para proporcionar a la población objetivo los servicios antes descritos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos artísticos y culturales comunitarios.</li> <li>• Proyectos culturales de promoción y preservación de las lenguas mayenses.</li> <li>• Talleres de la creatividad artística.</li> <li>• Administración de centros culturales</li> </ul>
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	8	Los servicios proporcionados por el Instituto requieren de seguimiento, como la evaluación de los alumnos que participan en los talleres, así como el monitoreo de los proyectos por el personal responsable.
<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	9	<p>El Instituto no cuenta con encuestas u otro instrumento desarrollado que permita evaluar el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios proporcionados por el programa.</p> <p>Cabe mencionar que algunos de los servicios no son susceptibles de la aplicación de estos instrumentos, dada su naturaleza y características particulares.</p>

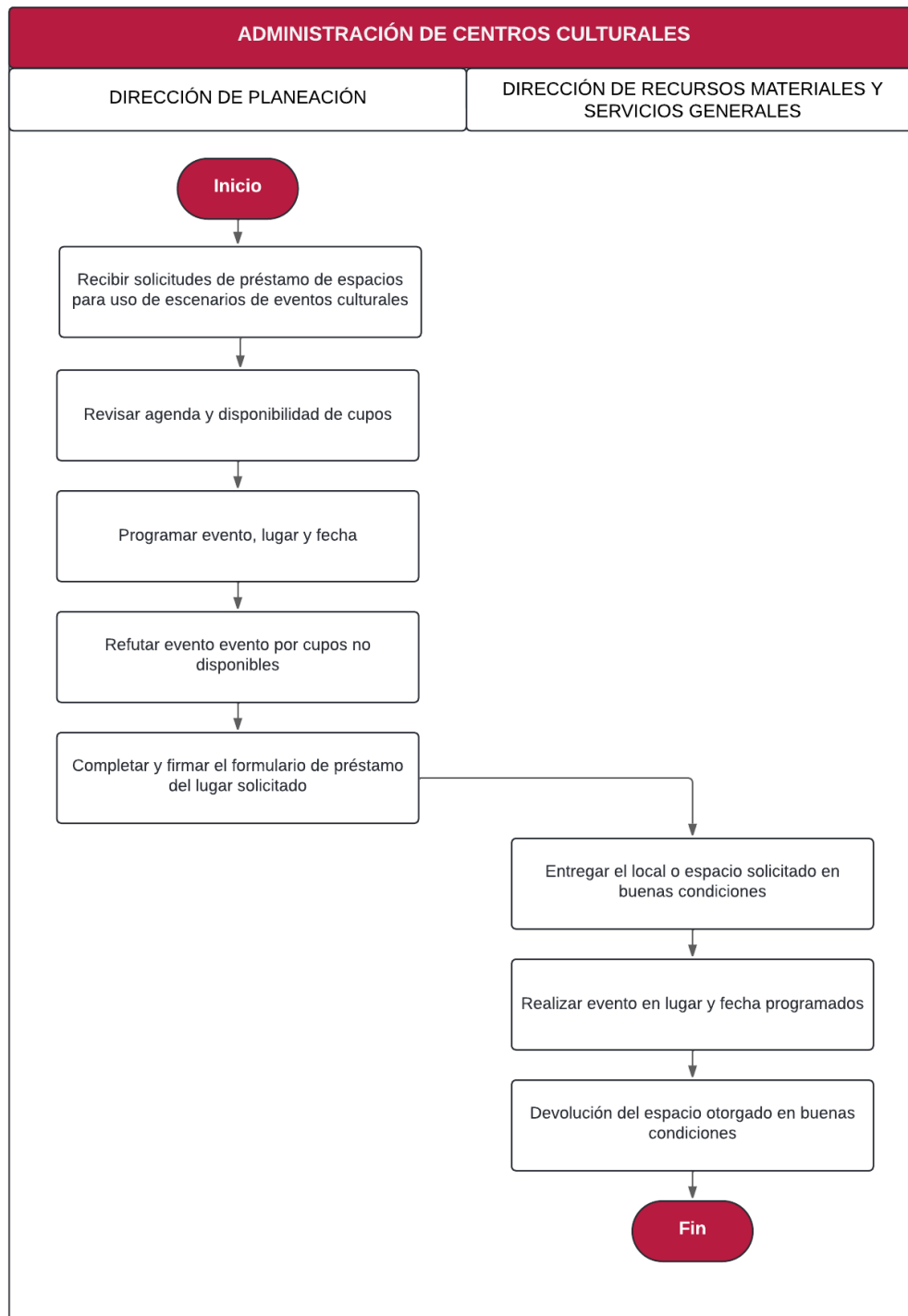
<p><b>Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.</p>	<p>10</p>	<p>El departamento de Coordinación y Finanzas, en atención al PAE emitido por la Secretaría de Contraloría, gestiona el presupuesto que se asignará a la Evaluación Externa del Programa, así como la instancia encargada de su ejecución. Los resultados y conclusiones de las mismas no se encuentran publicados a través de la página electrónica oficial del Organismo.</p>
--	-----------	---

<p><b>Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo general de procesos</b></p>	
<p><b>Otros procesos (Nombre del proceso)</b></p>	<p><b>Número de secuencia</b></p>
<p>No se identificaron en el trabajo de gabinete ni en el de campo procesos adicionales a los antes descritos.</p>	<p>N/A</p>

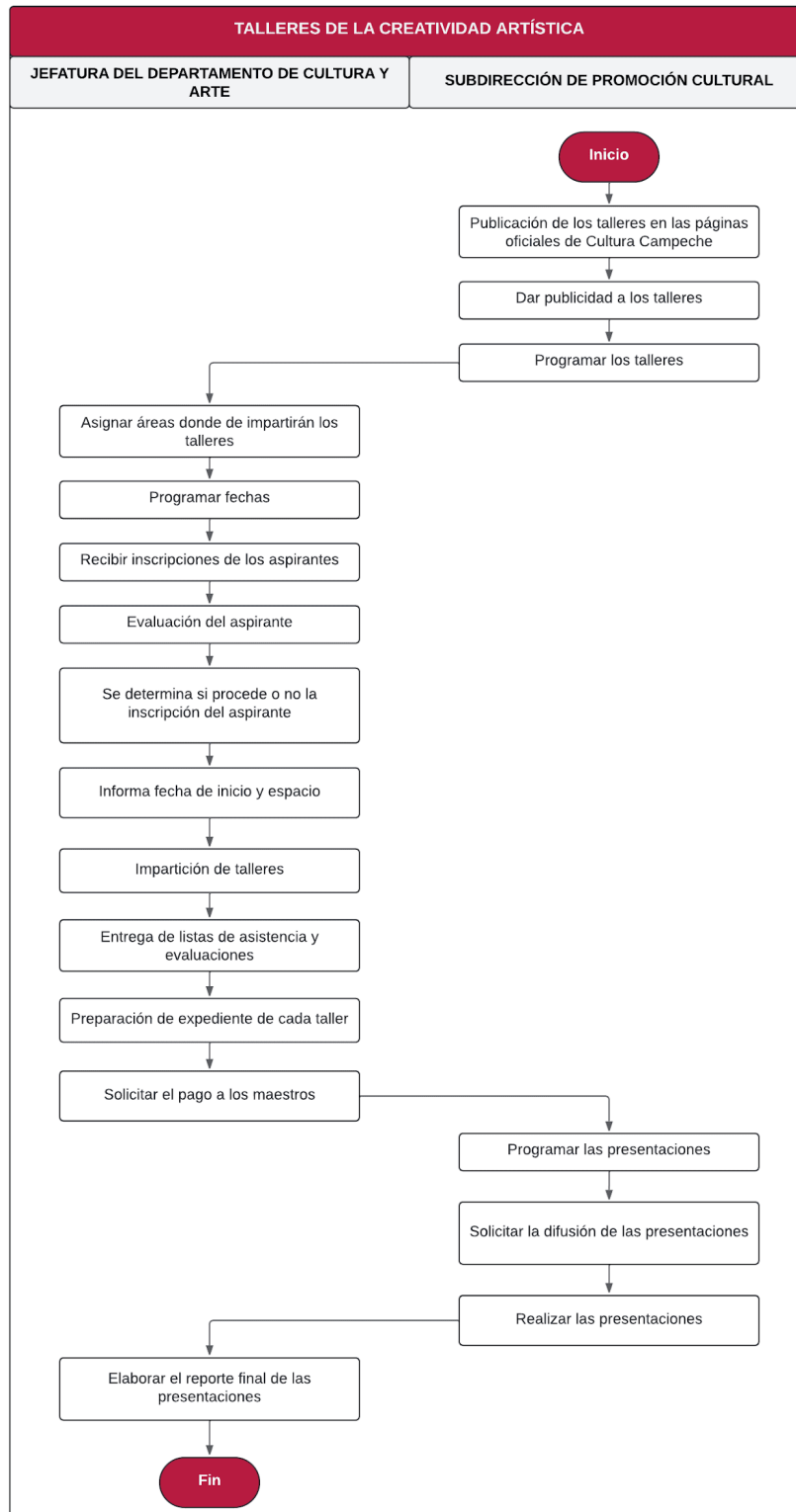
### ANEXO 3 “FLUJOGRAMAS DEL PROGRAMA”.







EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA APOYOS A LA CULTURA, EJERCICIO FISCAL 2023



**ANEXO 4 “GRADO DE CONSOLIDACION OPERATIVA DEL PROGRAMA”.**

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parc.	No	N/A	
1. Si existen documentos que normen los procesos		3			El programa no cuenta con documentos normativos que faciliten la operación de los actores que ejecutan las actividades que este comprende, como el Manual de Procedimientos; por lo que no se cuenta con la información de la metodología y actores involucrados en los procesos que se llevan a cabo. Se cuenta con el Manual de Organización, el cual describe la estructura orgánica del Instituto de la Cultura y las funciones de sus servidores públicos.
2. Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		3			A partir de las entrevistas aplicadas al personal a nivel directivo y operativo, se concluyó que la mayoría de los colaboradores encargados de llevar a cabo las acciones del programa cuenta con el conocimiento suficiente sobre la metodología de estas.
3. Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados		1			Al contar con el Manual de Organización, los empleados tienen acceso a la jerarquía estructural con las funciones de la institución. No se encuentra definido el Manual de Procedimientos que facilita la accesibilidad de la información de los procesos.
4. Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	5				El grado de avance en la consecución de metas y disposición de recursos del Instituto de la Cultura se encuentran documentados a través de indicadores estratégicos, los cuales permiten establecer una opinión analítica sobre el desempeño del programa.

<p>5. Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</p>		<p>1</p>			<p>Los actores involucrados en la prestación de servicios del Instituto de la Cultura no han desarrollado instrumentos de recolección de información que permitan conocer las deficiencias presentadas y, por lo tanto, no es posible establecer líneas de acción para la atención de estas.</p>
<p>Grado de consolidación operativa</p>	<p>El programa cuenta con una consolidación operativa del 52%, toda vez que operativamente cumple con los objetivos establecidos y el personal encargado de su operatividad tiene conocimiento de sus funciones los cuales están estandarizados a través de documentos administrativos según el Manual de Organización, sin embargo, se detecta una deficiencia de la información ya que no se cuenta con el Manual de Procedimientos. De la misma manera, es necesario que se elabore un mecanismo para el desarrollo e implementación gradual de mejoras detectadas en sus servicios.</p>				

**ANEXO 5 “LÍMITES, ARTICULACIÓN, INSUMOS Y RECURSOS, PRODUCTOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA”.**

<b>Proceso: Proyectos Artísticos y Culturales Comunitarios</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Diagnóstico de acuerdo con las zonas y fechas importantes.
	<b>Fin</b>	Gestión de proyectos artísticos.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	La duración del proceso varía dependiendo de la magnitud y características del evento.
	<b>Personal</b>	Se cuenta con el personal suficiente para atender de manera adecuada los casos presentados.
	<b>Infraestructura</b>	Los espacios físicos para las instalaciones son idóneos y permiten una ejecución oportuna del proceso.
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Realización de los eventos programados a través de la dirección de estos.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Dada la naturaleza de este, este no presenta continuidad con los demás procesos que realizan las áreas del Organismo.
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema (s) empleado (s)</b>	La persona encargada de recibir las solicitudes alimenta el sistema de información con los datos proporcionados.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Se lleva a cabo el registro de las solicitudes para la realización de los proyectos, características, así como información de este solventada.
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí, toda vez que el personal encargado de su realización tiene conocimiento de la metodología a seguir.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		A través del mismo, se promueve la solución de problemáticas a través de la reflexión, tolerancia y respeto entre los individuos involucrados.

<b>Proceso: Proyectos culturales de promoción y preservación de las lenguas mayenses</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Se hace la publicación de los eventos en las páginas oficiales de Cultura Campeche.
	<b>Fin</b>	Se lleva a cabo la gestión de los proyectos artísticos.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	El plazo varía dependiendo de las características de cada programa y si las condiciones climatológicas lo permiten hacer en el tiempo estimado.
	<b>Personal</b>	El número de personas involucradas es suficiente para que se pueda llevar a cabo y de manera exitosa los programas.
	<b>Infraestructura</b>	El personal cuenta con los espacios suficientes para atender y llevar a cabo los eventos culturales
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	La realización de eventos culturales para promocionar y reservar la cultura y lengua maya.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Dada la naturaleza del mismo, este no presenta continuidad con los demás procesos que realizan las áreas del Organismo.
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema (s) empleado (s)</b>	El personal utiliza un sistema mediante el cual se lleva a cabo el registro de los proyectos y su avance.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Se lleva a cabo el registro del número de proyectos para la preservación de la cultura maya.
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Los actores responsables de su ejecución conocen los pasos a seguir para llevar a cabo el proceso.

<p><b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b></p>	<p>Una promoción realizada correctamente garantiza una determinación de responsabilidad en los proyectos realizados.</p>
--	--

<p><b>Proceso: Talleres de la Creatividad Artística</b></p>		
<p><b>Dimensión del proceso</b></p>		<p><b>Actividad o actividades del proceso</b></p>
<p><b>Límites</b></p>	<p><b>Inicio</b></p>	<p>Se publican los talleres en las páginas oficiales de Cultura Campeche.</p>
	<p><b>Fin</b></p>	<p>Realizar las presentaciones de cada uno de los talleres y elaborar un reporte de ello.</p>
<p><b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b></p>	<p><b>Tiempo</b></p>	<p>El plazo requerido varía dependiendo de la disponibilidad y horario de cada maestro.</p>
	<p><b>Personal</b></p>	<p>El personal y los maestros son suficientes para atender la totalidad de los talleres impartidos.</p>
	<p><b>Infraestructura</b></p>	<p>Los bienes físicos y demás elementos son suficientes para llevar a cabo los talleres y la presentación de eventos.</p>
<p><b>Productos</b></p>	<p><b>Productos del Proceso</b></p>	<p>Presentación de los alumnos que han concluido el taller satisfactoriamente.</p>
	<p><b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b></p>	<p>Dada la naturaleza del mismo, este no presenta continuidad con los demás procesos que realizan las áreas del Organismo.</p>
<p><b>Sistemas de información</b></p>	<p><b>Sistema (s) empleado (s)</b></p>	<p>Se cuenta con una base de datos a través del cual se registra el inicio, evaluación y conclusión de los talleres.</p>
	<p><b>Tipo de información recolectada</b></p>	<p>Registro inicial y progreso obtenido en la impartición de los cursos.</p>

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	El personal encargado de su ejecución conoce las etapas de cada proceso, por lo que existe una colaboración adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Es parte del conjunto de servicios que desarrolla el ICAECAM para garantizar el aprendizaje y desarrollo cultural de los ciudadanos.

Proceso: Administración de los centros culturales		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Recepción de las solicitudes de préstamo de espacios.
	Fin	Se devuelve el espacio otorgado en buenas condiciones.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Depende de las condiciones físicas y el evento a realizar.
	Personal	El personal es suficiente para programar y entregar los espacios solicitados.
	Infraestructura	Las herramientas y materiales puestos a disposición del personal del Instituto son suficientes.
Productos	Productos del Proceso	Proporcionar los espacios solicitados.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Dada la naturaleza del mismo, este no presenta continuidad con los demás procesos que realizan las áreas del Organismo.
Sistemas de información	Sistema (s) empleado (s)	Se cuenta con un documento electrónico para el registro de la solicitud de préstamo del espacio.
	Tipo de información recolectada	Totalidad de servicios otorgados para fines estadísticos.

<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>	Los responsables del mismo conocen la metodología que deben de seguir.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>	La determinación de la autenticidad de los documentos utilizados en los procesos judiciales contribuye a que estos sean efectuados con una menor probabilidad de contratiempos.

**ANEXO 6 “PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA”.**

Tipo de normatividad	Observaciones:	Problema generado	Se recomienda:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio
Documento Normativo	El Programa no cuenta con un documento normativo.	Falta de claridad en la razón de ser del Programa, así como del alcance de sus objetivos y acciones para la realización del mismo.	Elaborar el documento normativo basado en el Modelo de Marco Lógico, como resultado de un trabajo institucional que permita atender de manera efectiva y eficaz el problema que justifica su creación.	Contar con un documento que proporcione información sobre el problema y su evolución, así como aquellos elementos que justifican la intervención que lleva a cabo el programa sobre bases teóricas y estadísticas para la identificación plena de su población objetivo, metas, estrategias y líneas de acción.
Manual de Procedimientos	Concluir el Manual de Procedimientos	Los colaboradores no tienen una guía documentada y actualizada que establezca las áreas responsables de ejecutar los procesos, las personas que participan y la metodología que se debe desarrollar en cada caso.	Formular el Manual de Procedimientos que refleje las áreas del ICAECAM que colaboran con el Programa y los procesos requeridos para el logro de los objetivos.	Las interrogantes que se presentan al momento en que la población objetivo solicita un servicio o apoyo del programa, se resuelven de forma eficaz pues se establece las áreas y colaboradores responsables de ejecutar la acción requerida en favor de la población beneficiaria.

## ANEXO 7 “ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● El programa presenta una clara alineación con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2021-2027 y el Plan de Desarrollo Nacional (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.</li> <li>● 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.</li> <li>● 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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.</li> <li>● 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.</li> <li>● Con un puntaje de 2.6 sobre 5 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.</li> <li>● No se acreditó el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora de evaluaciones anteriores.</li> <li>● 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</li> </ul>

	<p>entre ellos. Además, se omite la especificación de la población objetivo, lo que dificulta la comprensión de la aplicación práctica de los objetivos planteados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una creciente conciencia y apreciación de la importancia de la cultura y el arte en la sociedad, lo que podría traducirse en un mayor interés y participación de la comunidad en las actividades culturales. Esto presenta una oportunidad para reforzar la relevancia de los programas existentes.</li> <li>• La posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales podría ampliar el impacto de las iniciativas culturales. Estas colaboraciones podrían facilitar el acceso a recursos adicionales y fomentar un enfoque más integral para el desarrollo cultural.</li> <li>• La adopción de plataformas digitales para la promoción y difusión de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> <li>• Cambios en las políticas públicas o de administración afectan la continuidad y el enfoque de los programas culturales. La incertidumbre política impacta la</li> </ul>

---

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA APOYOS A LA CULTURA, EJERCICIO FISCAL 2023

<p>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.</p>	<p>estabilidad de los apoyos y la ejecución de proyectos.</p>
---	---

## ANEXO 8 “RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA”.

### A. Consolidación.

Proceso	Situación actual (Hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o Bajo)
Planeación Estratégica	Carencia de Manual de procedimientos y documento Normativo, lo que genera una falta de claridad en los procesos que la institución realiza y en la razón de ser del Programa, así como del alcance de sus objetivos y acciones para la realización del mismo.	Formulación y publicación del Manual de Procedimientos que describa los procesos de la institución y los actores que participan y del Documento Normativo, que contenga la razón de ser del Programa, la problemática que atiende y la estrategia de cobertura.	Unidad Administrativa	Esta recomendación se considera viable, toda vez que es posible su elaboración sin incrementos al presupuesto del Programa, o contratación de personal adicional.	Contar con la información descriptiva de los procedimientos que los directivos y operadores realizan, y justificación teórica y estadística del problema que el Programa atiende, así como la identificación plena de su población objetivo, metas, estrategias y líneas de acción.	Documento normativo Manual de procedimientos	Alto
Satisfacción de usuarias(os)	La ICAECAM no cuenta con instrumentos para mejorar la calidad de atención de los usuarios del Programa y de las quejas/sugerencias.	Diseñar instrumentos para obtener información sobre la opinión de los usuarios en cuanto a los servicios prestados, y evaluación de atención a las quejas/sugerencias.	Unidad Administrativa	Esta recomendación se considera viable, toda vez que su implementación no representa incrementos al presupuesto.	Contar con información estadística que permita conocer el grado de satisfacción de las usuarias(os) de los servicios brindados en la institución y la valoración de las áreas que requieran estrategias de mejora.	Encuestas de satisfacción resueltas por las usuarias(os).	Alto

<p>Monitoreo de servicios proporcionados</p>	<p>La institución tiene una capacidad limitada para cumplir con el objetivo de fomentar la expresión cultural y artística popular, así como otorgar apoyos a las zonas comunitarias más lejanas.</p>	<p>Realizar indagaciones acerca de los usuarios y beneficiarios del programa para medir el alcance y por ende, desarrollar estrategias que permitan ampliar los beneficios a más comunidades.</p>	<p>Unidad Administrativa y Unidad de Arte y Gestión</p>	<p>Esta recomendación se considera viable, toda vez que es posible su implementación sin la necesidad de incrementos al presupuesto del Programa, ni contratación de personal adicional.</p>	<p>Indicadores cuyos cálculos permitan la generación de información estadística relevante sobre el desempeño y alcance del Programa, y que midan la evolución del Programa en términos de eficiencia.</p>	<p>Encuestas a los Operadores</p>	<p>Alto</p>
<p>Mecanismos para la implementación sistemática de mejoras</p>	<p>El Programa requiere mecanismos estandarizados para la implementación de mejoras.</p>	<p>Diseñar mecanismos para la implementación de mejoras que permita tener evidencia documental de las acciones realizadas para aumentar la eficiencia en la operatividad del Programa e incluir estos mecanismos en el Manual de Procedimientos de la ICAECAM</p>	<p>Unidad Administrativa</p>	<p>Esta recomendación se considera viable, y sin necesidad de incrementos al presupuesto del Programa, o contratación de personal adicional.</p>	<p>Procedimientos estandarizados que faciliten la implementación de mejoras a los procesos del Programa y su evidencia documental.</p>		<p>Alto</p>

## B. Reingeniería de procesos.

Proceso	Situación actual (Hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio o Bajo)
Planeación Estratégica	Insuficiencia de información de los procesos y sus descripciones por carencia de Manual de Procedimientos.	Formulación, aprobación y publicación del Manual de Procedimientos de la ICAECAM	Descartar incertidumbre del conocimiento de los procedimientos específicos para la adecuada ejecución de los servicios proporcionados.	Unidad Administrativa	La realización de este proceso es viable y no requiere recursos financieros ni humanos adicionales.	Con esta acción se espera elevar el conocimiento de los procedimientos realizados en la institución para todos los directivos, operadores y empleados así como para los externos a quienes compete.	Página electrónica oficial del Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche (ICAECAM)	Alto

**ANEXO 9 “SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROGRAMA”.**

Indicador	Formula Actual	Nivel	Observaciones	Recomendación	Resultado Esperado
1821 “Población beneficiada de los proyectos aprobados”.	Total de población beneficiada de los proyectos aprobados	Fin	Este se encuentra vinculado con los objetivos del Instituto. Su logro no está bajo la supervisión de los responsables del Programa, lo que significa que no hay un control directo sobre su desarrollo o resultados. Además, la redacción que lo acompaña es clara y precisa, sin dejar lugar a interpretaciones ambiguas. Esto garantiza que todos los involucrados comprendan de manera adecuada los objetivos y criterios asociados a este, facilitando su evaluación y asegurando que se mantenga la coherencia en su aplicación.	Se sugiere simplificar la redacción del mismo debido a que hace más énfasis en los procesos que realiza el Programa para lograr el Propósito	Resumen narrativo del Fin “Contribuir a la preservación del patrimonio, la promoción del arte y expresiones culturales en el estado”.
1823 “Total de expresiones de desarrollo de la cultura popular indígena”	Número total de expresiones de la cultura popular indígena	Propósito	El Resumen Narrativo carece de una estructura y enfoque adecuados, ya que presenta dos objetivos distintos. Además, no menciona a la población objetivo que se beneficiará del Programa, en este caso del estado, y no está redactado como una situación lograda. Asimismo, no se puede considerar que sea un resultado directo de los Componentes y sus supuestos, dado que el Propósito es demasiado amplio para ser abordado por un solo Componente.	Es necesario simplificar el resumen narrativo, de manera que se englobe lo que el Programa pretende atender, para ello se recomienda que los dos elementos que conforman el Propósito se dividan y sean reubicados a nivel de Componentes.	Resumen narrativo del Propósito “Expresiones culturales y patrimonio preservados en el Estado”.
1795 “Porcentaje de proyectos aprobados”	(Número de proyectos aprobados / Número total de proyectos recibidos) x100	Componente	Cumple con estar redactado como un resultado logrado y necesario para alcanzar el Propósito, sin embargo, se requiere adecuar la redacción del resumen narrativo. Si bien el	Es necesario agregar otro Componente y/o modificar el resumen narrativo del mismo de manera que se abarquen todos los	Resumen narrativo del Componente “Proyectos para el desarrollo de la cultural estatal,

			Componente es parte de los servicios que produce el Programa, su redacción únicamente se limita al ámbito municipal, cuando realmente tanto el Instituto como el Programa son de alcance estatal, lo que también se menciona en la ficha técnica del indicador del Componente en el apartado de “Desagregación geográfica” de las variables que conforman el indicador, que señalan que son de carácter estatal.	procesos y servicios que proporciona este Programa	municipal y comunitaria aprobados”
1826 “Porcentaje de apoyos financieros para la ejecución de proyectos”	(Número total de apoyos financieros otorgados Número total de apoyos financieros programados) x100	Actividad	Está claramente especificada, lo que facilita su comprensión y ejecución. Al llevarse a cabo, dicha actividad no solo cumple con los objetivos establecidos, sino que, en conjunto con el supuesto planteado, contribuye de manera significativa a la generación del Componente. Este proceso implica que tanto la actividad como el supuesto interactúan de manera adecuada, asegurando que el Componente refleje los resultados esperados. Además, la claridad en la definición de la actividad permite que los involucrados comprendan su relevancia dentro del contexto más amplio del proyecto, facilitando la alineación de esfuerzos y el logro de los resultados deseados		
1798 “Porcentaje de actividades artísticas y culturales realizadas”.	(Número de actividades artísticas y culturales realizadas / Número de actividades artísticas y culturales programadas) x100	Actividad	El resumen narrativo no es claro, puesto que no explica ni vincula las palabras redactadas, lo cual genera ambigüedad y dificulta entender su objetivo. De igual manera, no es identificable el supuesto destinado a esta Actividad, en la ficha técnica y en la MIR.	Es necesario adecuar la redacción para facilitar su comprensión a los usuarios que requieran consultar la información y su objetivo.	Resumen narrativo de la Actividad “Subsidios destinados a proyectos culturales” o “Proyectos culturales subsidiados”.

## **ANEXO 10 “TRABAJO DE CAMPO REALIZADO”.**

### **Análisis de Gabinete**

Los Términos de Referencia utilizados para el desarrollo del trabajo de gabinete son los emitidos por el CONEVAL (2017), de los cuales también se adaptó la guía de entrevistas para aplicarlas con los directores y operadores del programa Apoyos a la Cultura, con el objetivo de obtener información sobre la implementación del programa y la identificación de elementos relevantes de su administración y operatividad. Las fechas para las reuniones con los actores del Programa fueron acordadas con la unidad coordinadora de la evaluación del ICAECAM.

Todas las entrevistas programadas en la bitácora de trabajo se llevaron a cabo con los colaboradores del programa, con algunos ajustes en el día y hora programada.

Bitácora de trabajo de la aplicación de entrevistas al personal del ICAECAM:

<b>Entidad / Institución</b>	<b>Localidad / Municipio / Dirección o Área</b>	<b>Fecha</b>	<b>Entrevistador</b>	<b>Entrevistado (Puesto)</b>	<b>Instrumento empleado</b>	<b>Duración de la entrevista</b>
ICAECAM	Campeche	03/09/2024	Román Quijano	Dirección de Planeación	Entrevista	2:00 hrs
ICAECAM	Campeche	04/09/2024	Román Quijano	Unidad Administrativa	Entrevista	2:00 hrs
ICAECAM	Campeche	05/09/2024	Román Quijano	Unidad de Fortalecimiento de la Cultura, Artes y Lenguas Mayenses	Entrevista	2:00 hrs

ICAECAM	Campeche	06/09/2024	Román Quijano	Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales	Entrevista	2:00 hrs
ICAECAM	Campeche	07/09/2024	Román Quijano	Dirección de Producción Audiovisual	Entrevista	2:00 hrs
ICAECAM	Campeche	10/09/2024	Román Quijano	Unidad de Arte y Gestión	Entrevista	2:00 hrs

### **Satisfacción de Beneficiarias(os)**

Con la finalidad de medir el nivel de satisfacción de la población atendida respecto al Programa Apoyos a la Cultura, se aplicaron encuestas elaboradas por la instancia evaluadora a las usuarias(os) de los servicios del programa Paymic

Las encuestas se aplicaron por 6 días dentro del periodo de la evaluación, a la población beneficiaria que aceptó participar, sin determinarse una muestra poblacional. Los resultados de las encuestas aplicadas permitieron una aproximación a la percepción de algunos de los servicios del Programa considerando las particularidades y naturaleza de los mismos.

**ANEXO 11 “INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO S058 APOYOS A LA CULTURA”.**

Para obtener la información cualitativa de la evaluación de procesos se adaptó la Guía de entrevista diseñada por CONEVAL (2017)

Introducción: Esta entrevista tiene el objetivo de conocer los problemas o limitantes, tanto de corte normativo como operativo, que usted ha identificado al poner en práctica algunos de los procesos operativos del Programa S058 Apoyos a la Cultura y que se consideran críticos por su relevancia en el cumplimiento de los objetivos.

También se propone identificar aquellas fortalezas y buenas prácticas que optimizan la gestión del Programa.

<b>DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Puesto:</b>	
<b>Antigüedad en el puesto:</b>	
<b>Antigüedad en la dependencia:</b>	

***Planeación estratégica, programación y presupuesto***

Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.

- 1.- ¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa?
- 2.- ¿Qué departamentos participan en este proceso?
- 3.- ¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro,

difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?

4.- ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?

5.- ¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño?

6.- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella?

7.- ¿Cuáles son las buenas prácticas de este proceso?

### ***Difusión del programa***

Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa y sus servicios.

8.- ¿La estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa?

9.- ¿Qué departamentos participan en este proceso?

10.- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá considerarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa.

11.- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella?

12.- ¿Cuáles son las buenas prácticas de este proceso?

### **Solicitud y prestación de servicios**

Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo de proporcionar los servicios y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

13.- ¿El proceso para prestar los servicios es claro, imparcial y explícito?

- 14.- ¿Qué departamentos participan en este proceso?
- 15.- ¿Los requisitos para solicitar los servicios se presentan de manera clara y completa?
- 16.- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?
- 17.- ¿Se cuenta con los insumos e infraestructura suficientes para prestar los servicios?
- 18.- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?
- 19.- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella?
- 20.- ¿Cuáles son las buenas prácticas de este proceso?

### ***Solicitud y entrega de apoyos.***

Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los colaboradores del programa con el objetivo de proporcionar los apoyos, registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

- 21.- ¿El proceso para otorgar apoyos es claro, imparcial y explícito?
- 22.- ¿Qué departamentos participan en este proceso?
- 23.- ¿Los requisitos para solicitar apoyos se presentan de manera clara y completa?
- 24.- ¿Los puntos de recepción de solicitudes de apoyo son accesibles y suficientes?
- 25.- ¿Se cuenta con los recursos suficientes para proporcionar los apoyos?
- 26.- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿Son adecuados estos mecanismos?
- 27.- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella?
- 28.- ¿Cuáles son las buenas prácticas de este proceso?

### ***Satisfacción del usuario***

29.- ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción del beneficiario respecto de los servicios que ofrece el programa?, ¿son adecuados estos mecanismos?

30.- ¿Qué departamentos participan en este proceso?

31.- ¿Existe evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios son utilizadas para la mejora continua del programa?

32.- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella?

33.- ¿Cuáles son las buenas prácticas de este proceso?

### ***Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos***

Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a la población objetivo son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.

34.- ¿El programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los apoyos son utilizados de acuerdo con lo establecido? ¿Cómo se implementa el mecanismo?, ¿es adecuado?

35.- ¿Qué departamentos participan en este proceso?

36.- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?

37.- ¿El programa tiene mecanismos para identificar si se cumple el Propósito?  
¿Son suficientes y pertinentes?

38.- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella?

39.- ¿Cuáles son las buenas prácticas de este proceso?

**ANEXO 12 “INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS OPERADORES DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO S058 APOYOS A LA CULTURA”.**

Introducción: Esta entrevista tiene el objetivo de conocer los problemas o limitantes, tanto de corte normativo como operativo, que usted ha identificado al poner en práctica algunos de los procesos operativos del Programa S058 Apoyos a la Cultura y que se consideran críticos por su relevancia en el cumplimiento de los objetivos.

También se propone identificar aquellas fortalezas y buenas prácticas que optimizan la gestión del Programa.

<b>DATOS DEL ENTREVISTADO (CONFIDENCIAL)</b>	
<b>Nombre:</b>	
<b>Puesto:</b>	
<b>Antigüedad en el puesto:</b>	
<b>Antigüedad en la dependencia:</b>	

***Solicitud de servicios y/o de apoyos***

Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo de proporcionar los servicios y apoyos, registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.

- 1.- ¿El proceso para solicitar los servicios y/o apoyos es claro, imparcial y explícito?
- 2.- ¿Qué departamentos participan en este proceso?
- 3.- ¿Los requisitos para solicitar los servicios y/o apoyos se presentan de manera clara y completa?
- 4.- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?
- 5.- ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?, ¿son adecuados estos mecanismos?
- 6.- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella?

7.- ¿Cuáles son las buenas prácticas de este proceso?

### ***Selección de beneficiarios***

Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado.

8.- ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios y/o proyectos? ¿La metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados?

9.- ¿Qué departamentos participan en este proceso?

10.- ¿La selección de beneficiarios es un proceso transparente e imparcial? ¿El resultado de la selección es público?

11.- ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios)? ¿Qué información integra dicho padrón?

12.- ¿Existen mecanismos para validar y actualizar el padrón de beneficiarios?, ¿Estos mecanismos son pertinentes?

13.- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella?

14.- ¿Cuáles son las buenas prácticas de este proceso?

### ***Prestación de servicios***

Mecanismos a través de los cuales se proporcionan los servicios a los beneficiarios del programa.

15.- ¿Los servicios se proporcionan completos y en tiempo?

16.- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe prestar el servicio para asegurar su adecuado otorgamiento?

17.- ¿La logística de prestación de servicio se actualiza? ¿Existe un periodo para dicha actualización?

- 18.- ¿Se cuenta con los insumos suficientes para prestar los servicios?
- 19.- ¿Qué departamentos participan en este proceso?
- 20.- ¿El programa tiene mecanismos para estimar la demanda de servicios?
- 21.- ¿Existen mecanismos de control de calidad de los servicios otorgados?
- 22.- Los tipos de servicio que entrega el programa, ¿están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras?
- 23.- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella?
- 24.- ¿Cuáles son las buenas prácticas de este proceso?

### ***Entrega de apoyos***

Mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados solicitan o reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.

- 25.- ¿El programa cuenta con los mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen de acuerdo con lo establecido en la normatividad específica y lleguen a la población que debe ser beneficiada?, ¿estos mecanismos son adecuados?
- 26.- ¿Qué departamentos participan en este proceso?
- 27.- ¿Los puntos de entrega de los servicios son cercanos a los beneficiarios y de fácil acceso? ¿Se considera que son suficientes? ¿por qué?
- 28.- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y proporción de servicios?, ¿este documento es adecuado?, ¿los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del programa?
- 29.- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios?
- 30.- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella?
- 31.- ¿Cuáles son las buenas prácticas de este proceso?

**ANEXO 13 “INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO S058 APOYOS A LA CULTURA”.**

**Introducción:** Esta encuesta tiene el objetivo de conocer su nivel de satisfacción respecto a los servicios y/o apoyos que le ha proporcionado el Instituto de Cultura y Artes del Estado de Campeche.

**Tipo de servicio:** \_\_\_\_\_

**Tipo de apoyo:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_

<b>Por favor marque con una X su nivel de satisfacción, al frente de cada pregunta</b>	<b>Inadecuado 1</b>	<b>Adecuado 2</b>	<b>Bueno 3</b>	<b>Excelente 4</b>
1. ¿Cómo considera el tiempo de espera para ser atendida (o)?				
2. ¿Cómo considera los horarios de atención para los usuarios de los servicios?				
3. ¿Cómo calificaría la información que recibió sobre los documentos necesarios y los trámites que tenía que realizar?				
4. ¿Cómo calificaría el procedimiento de la solicitud de servicio y/o apoyo?				
5. ¿Cómo calificaría la información que le proporcionaron sobre los horarios de servicio?				
6. ¿Cómo calificaría los servicios que ofrecen los servidores públicos?				
7. ¿Cómo considera el trato recibido por parte de los servidores públicos?				
8. ¿Cómo calificaría la confianza en los servicios y/o apoyos proporcionados por los servidores públicos?				
9. ¿Cómo considera la atención de quejas y sugerencias?				

10. En términos de confianza, ¿cómo considera los servicios del Instituto de Cultura?				
11. ¿Cómo calificaría el servicio que le proporcionó el Instituto de Cultura?				

**Comentarios:**

---

---

---

**¡¡¡MUCHAS GRACIAS POR COLABORAR!!!**