

EVALUACIÓN DE DISEÑO CON TRABAJO DE CAMPO DEL PROGRAMA CULTURA COMUNITARIA 2019-2020



CONeVal

Consejo Nacional de Evaluación
de la Política de Desarrollo Social

Lo que se mide
se puede mejorar

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
Insurgentes Sur 810 Colonia Del Valle
Alcaldía de Benito Juárez CP 03100
Ciudad de México

Citación sugerida:

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo del Programa Cultura comunitaria 2019-2020*. Ciudad de México: CONEVAL, 2020.

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL

Investigadores Académicos 2006-2019

Fernando Alberto Cortés Cáceres
El Colegio de México

Agustín Escobar Latapí
Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en
Antropología Social-Occidente

Graciela María Teruel Belismelis
Universidad Iberoamericana

Investigadores Académicos 2020

María del Rosario Cárdenas Elizalde
Universidad Autónoma Metropolitana

Claudia Vanessa Maldonado Trujillo
Centro de Investigación y Docencia Económicas

Guillermo Cejudo Ramírez
Centro de Investigación y Docencia Económicas

Salomón Nahmad Sittón
Centro de Investigaciones y Estudios
Superiores en Antropología Social-Pacífico Sur

John Scott Andretta
Centro de Investigación y Docencia Económicas

Armando Bartra Vergés
Universidad Autónoma Metropolitana

Secretaría Ejecutiva

José Nabor Cruz Marcelo
Secretario Ejecutivo

Karina Barrios Sánchez
Directora General Adjunta de Evaluación

Alida Marcela Gutiérrez Landeros
Directora General Adjunta de Análisis de la Pobreza

Édgar A. Martínez Mendoza
Director General Adjunto de Coordinación

Daniel Gutiérrez Cruz
Director General Adjunto de Administración

COLABORADORES

Equipo técnico

Thania Paola de la Garza Navarrete

Liv Lafontaine Navarro

Eduardo Jair Lizárraga Rodríguez

Juan Carlos Bernal Ruiz

Luis Eduardo Bastida Pérez

El equipo técnico agradece al equipo de la Dirección General Adjunta de Coordinación: Edgar A. Martínez Mendoza, José Manuel Del Muro Guerrero, Fernando García Mora, José Manuel Silva Cabrera y Luis Ángel Cancino Jiménez por el apoyo recibido en el análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados de esta evaluación.

Evaluadores Externos

El equipo técnico agradece a los consultores de Investigación en Salud y Demografía S.C. (INSAD) por los insumos que aportaron para la elaboración de este informe, con base en los productos entregados a partir del contrato DGAE/DEAGF/12/2019.

17 Evaluaciones de Diseño con Trabajo de Campo 2019 - 2020

1. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa de Apoyo para el Bienestar de las Niñas y Niños, Hijos de Madres Trabajadoras 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/1.PA_BNNHMT.zip

2. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Sembrando Vida 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/2.PSV.zip

3. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Pensión para el Bienestar de las Personas con Discapacidad Permanente 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/3.PPBPD.zip

4. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Precios de Garantía a Productos Alimentarios Básicos 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/4.PPG.zip

5. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Crédito Ganadero a la Palabra 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/5.PCGP.zip

6. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Fertilizantes 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/6.PF.zip

7. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Producción para el Bienestar 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/7.PB.zip

8. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Agromercados Sociales y Sustentables 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/8.PASS.zip

9. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Universidades para el Bienestar Benito Juárez García 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/9.PUBBJG.zip

10. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Beca Universal para Estudiantes de Educación Media Superior Benito Juárez 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/10.PBUEEMS.zip

11. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa de Becas de Educación Básica para el Bienestar Benito Juárez 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/11.PBEBBBJ.zip

12. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Jóvenes Escribiendo el Futuro 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/12.PJEF.zip

13. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Nacional de Reconstrucción 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/13.PNR.zip

14. Evaluación de Diseño con trabajo de campo de la Vertiente de Planeación Urbana, Metropolitana y Ordenamiento Territorial del Programa de Mejoramiento Urbano 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/14.PUMOT.zip

15. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/15.PJCF.zip

16. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa Cultura Comunitaria 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/16.PCC.zip

17. Evaluación de Diseño con trabajo de campo del Programa de Microcréditos para el Bienestar 2019-2020.

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/17.PMB.zip

CONTENIDO

Introducción.....	6
I. Descripción general del programa	10
II. Metodología de evaluación	17
III. Análisis del diseño del programa	22
IV. Análisis del funcionamiento del programa.....	30
V. Recomendaciones	49
VI. Opinión del programa y acciones de mejora.....	54
Referencias	57
Anexos.....	59
Anexo A. Cambios del programa durante el proceso de evaluación	59
Anexo B. Referencias de la evaluación	59
Anexo C. Evaluación de Diseño	59
Anexo D. Análisis del funcionamiento.....	59

Índice de Figuras

Figura 1. Descripción general del programa Cultura Comunitaria, 2019	14
Figura 2. Modelo General de procesos del PCC, 2019	30

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Ejes de trabajo del PCC, 2019	11
Cuadro 2. Coordinaciones de los ejes del PCC, 2019	13
Cuadro 3. Personal operativo en campo del PCC, 2019	13
Cuadro 4. Número de entrevistas realizadas por perfil de entrevistado en municipios y entidades federativas.....	20
Cuadro 5. Principales mejoras por realizar por la dependencia	54
Cuadro 6. Avances de las recomendaciones.....	56

Siglas y acrónimos

CCTS	Comunidades Creativas y Transformación Social.
CNDCI	Coordinación Nacional de Desarrollo Cultural Infantil
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONEVAL	Consejo Nacional de la Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
CURP	Clave Única de Registro de Población.
DAC	Dirección de Animación Cultural.
DCC	Dirección de Capacitación Cultural
DGCS	Dirección General de Comunicación Social.
DGVC	Dirección General de Vinculación Cultural.
DGCPIU	Dirección General de Culturas Populares, Indígenas y Urbanas
DOF	Diario Oficial de la Federación.
DT	Dirección Técnica.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
FONART	Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías.
FONCA	Fondo Nacional para la Cultura y las Artes.
INAH	Instituto Nacional de Antropología e Historia.
INALI	Instituto Nacional de Lenguas Indígenas.
INBAL	Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.
INPI	Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas.
LGCDL	Ley General de Cultura y Derechos Culturales.
MDC	Misiones por la Diversidad Cultural.
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados.
NNA	Niñas, Niños y Adolescentes.
PAT	Plan Anual de Trabajo.
PCC	Programa Cultura Comunitaria.
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación.
PP	Programa Presupuestario.
SC	Semilleros Creativos.
SEP	Secretaría de Educación Pública.
SESNSP	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.
SFP	Secretaría de la Función Pública.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
SNFM	Sistema Nacional de Fomento Musical
SISC	Sistema de Información del Sector Cultural.
TP	Territorios de Paz.

Glosario

Agentes culturales	Personas artistas identificadas mediante los diagnósticos participativos para colaborar de manera activa en expresiones culturales en la comunidad.
Cobertura	Es la población que tiene acceso a los servicios y/o acciones que proporciona el programa; se entiende por acceso la facilidad con la cual los beneficiarios pueden recibir los recursos del programa.
Componentes del programa	Bienes y servicios públicos que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.
Comunidades Creativas y Transformación Social	Eje del programa donde se fomenta a la creación en sus diversas dimensiones, potenciando el reconocimiento de prácticas culturales y artísticas tradicionales e innovadoras.
Convites Culturales	Cartelera semanal, quincenal o mensual para convivir en comunidad alrededor de alguna expresión o práctica cultural que la propia localidad decida.
Criterios de elegibilidad	Características socioeconómicas o geográficas que debe tener una persona para que sea elegible y pueda recibir los beneficios de una intervención pública.
Cultura Comunitaria	Programa social que busca promover el ejercicio de los derechos culturales de personas, grupos y comunidades mediante el diseño e implementación de estrategias, mediante las cuales se busca fomentar la cultura para la paz, la transformación social, la participación en la vida cultural, el desarrollo cultural comunitario y el fortalecimiento de capacidades locales, utilizando principios de interculturalidad, inclusión, participación y no discriminación, trabajando prioritariamente con personas que en sus comunidades tienen mayores dificultades para ejercer sus derechos culturales, ya sea por su condición de desigualdad, discriminación o violencia de diversa índole; a través de experiencias artísticas y culturales formativas que les permitan resignificar sus historias de vida, así como la construcción de nuevas narrativas.
Diagnóstico	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver, y detallar sus características relevantes, de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
Diseño	Se analiza el propósito del programa, es decir, el vínculo con la planeación nacional, la consistencia con la normatividad y las posibles complementariedades o coincidencias con otros programas federales.

Ejes de trabajo	Acciones que inciden en la práctica de actividades culturales y artísticas para la población, que permiten la operación del programa.
Espacios culturales	Incluyen a toda la infraestructura cultural local y también a todos los espacios públicos que puede considerar el programa para llevar a cabo actividades de acuerdo con los objetivos del programa.
Evaluación	Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
Focalización	Es el grado de precisión con que el programa otorga beneficios a la población objetivo y evita el acceso a personas que no se encuentran comprendidas en esta.
Instrumentos de recolección de información	Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.
Jolgorio	Magno evento coordinado por el eje de <i>Misiones por la Diversidad Cultural</i> en el que se realizan celebraciones públicas de arte y cultura.
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describen el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.
Milpa	Diagnóstico participativo implementado en el eje de trabajo de Misiones por la Diversidad Cultural, que tiene el objetivo de identificar agentes culturales y prácticas culturales locales.
Misiones por la Diversidad Cultural	Eje del programa donde se hacen jornadas de trabajo para detectar las necesidades culturales a nivel municipal; generar espacios de posibilidad, encuentro e intercambio de saberes y experiencias locales; así como un mecanismo para mapear la infraestructura, agentes y prácticas artísticas y culturales.
Operador del PCC	Personal operativo en campo, miembros del programa que desempeñan diversas labores para el despliegue de los cuatro ejes de trabajo.

Padrón de beneficiarios	Lista oficial de beneficiarios/as que incluye a las personas atendidas por los programas federales de desarrollo social cuyo perfil socioeconómico se establece en la normativa correspondiente.
Población atendida	Población beneficiada por un programa en un ejercicio fiscal.
Población objetivo	Población que un programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
Población potencial	Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.
Puesta en Común	Diagnóstico participativo de menor escala que deriva en encuentros de trabajo con la comunidad artística local, implementadas por el componente de transcomunidades del eje de Comunidades Creativas y Transformación Social.
Red Nacional de Cultura Comunitaria	Plataforma de registro de información que tiene la intención de promover espacios de encuentro, reflexión y colaboración entre agentes culturales, colectivos e instituciones públicas nacionales.
Semillerista	Docente tallerista de disciplinas artísticas diversas: artes visuales, producción radiofónica o audiovisual con perspectiva comunitaria, artes escénicas y circenses, fotografía y gráfica; escritura creativa y edición literaria. Que brindan formación artística comunitaria con infancias y juventudes.
Semilleros Creativos	Eje del programa donde grupos permanentes de creación colectiva y participación con niñas, niños y jóvenes les permiten construir diálogos creativos y relaciones solidarias en sus entornos sociales y comunitarios.
Técnicas de investigación cualitativas	Son técnicas de recolección de datos que permiten profundizar en la descripción y entendimiento de un objeto de estudio, a partir de su interpretación y análisis.
Tejedor	Nombre asignado al personal operativo de trabajo del eje de Territorios de Paz.
Telar	Sistema de información utilizado para registrar los datos recopilados en los diagnósticos participativos sobre la oferta cultural identificada.

Territorios de Paz	Eje del programa que consiste en promover e impulsar iniciativas territoriales para el ejercicio efectivo de los derechos culturales de las personas que viven en comunidades en condiciones de vulnerabilidad social o contextos de violencia.
Tipo de apoyo	Son los bienes y/o servicios que el programa proporciona a sus beneficiarios.
Trabajo de campo	Estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semiestructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.
Transcomunidades	Actividades artísticas en comunidades ubicadas en municipios prioritarios y dirigidas principalmente a mujeres jóvenes.

Introducción

Mejorar las condiciones de bienestar de la población en situación de pobreza y excluida es uno de los principales desafíos que enfrenta cualquier gobierno. A partir de 2019, el gobierno de México puso en marcha una estrategia para atender este compromiso caracterizada por los siguientes elementos.¹ Primero, se basa en una perspectiva de derechos, el acceso es universal y la población atendida deja de ser considerada como beneficiaria, sino como derechohabiente. Segundo, se busca priorizar a ciertos grupos excluidos y a territorios marginados, con alta densidad de población indígena y alto nivel de violencia e inseguridad.² Tercero, se implementó una nueva estrategia de organización territorial basada en la austeridad republicana, no sectorial, a cargo de la Coordinación General de Programas para el Desarrollo y la Secretaría de Bienestar (SEBIEN) para identificar la demanda social y a la población derechohabiente; representada en cada entidad federativa por la persona delegada de la SEBIEN e implementada, en parte, por las y los servidores de la nación. Cuarto, el cambio de la oferta gubernamental de programas sociales a partir de la creación de programas nuevos denominados *programas prioritarios*,³ la eliminación de programas ya existentes de amplia cobertura⁴ y la disminución del presupuesto de otros programas sociales para el financiamiento de los proyectos y *programas prioritarios* de la estrategia.⁵

Aunado a estos cambios, la puesta en marcha de cualquier política gubernamental es complicada. El cambio de actores gubernamentales, el aprendizaje de las nuevas reglas, la normatividad existente, la ejecución del programa en un territorio amplio, diverso y heterogéneo y el cambio de paradigma de desarrollo son algunas de las complicaciones que se presentaron. En particular, el gobierno de la cuarta transformación definió ciertos aspectos homogéneos que los *programas prioritarios* debieron incorporar en su diseño: la identificación de las personas derechohabientes por medio del Censo del Bienestar; la entrega directa de los apoyos a la población (ya sean monetarios o en especie) sin

¹ Esta información se integra a partir de reuniones con personal de la Coordinación General de Programas para el Desarrollo y personal de las dependencias y entidades a cargo de los programas prioritarios.

² Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos Generales para la coordinación e implementación de los Programas Integrales para el Desarrollo:
https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5548010&fecha=11/01/2019.

³ En el segundo semestre de 2019, el Gobierno de México anunció 30 proyectos y programas prioritarios “diseñados para apoyar a los más necesitados y reactivar la economía nacional desde abajo y para todos”. Los 30 programas pueden consultarse en el siguiente vínculo:
<https://www.gob.mx/proyectosyprogramasprioritarios>.

⁴ Dos ejemplos son Prospera Programa de Inclusión Social eliminado en 2019 y el Seguro Popular en 2020.

⁵ Para mayor información es posible consultar los documentos “Análisis de los programas sociales del PEF 2018 y 2019” y “Análisis de los programas sociales del PEF 2019 y 2020” en los siguientes hipervínculos, respectivamente:
https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/ANALISIS_PEF_2018_2019.pdf y
https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/ANALISIS_PEF_2019_2020.pdf.

intermediarios; la incorporación de la banca privada para la dispersión de apoyos y, la integración de una estructura operativa transversal, conformada por las y los servidores de la nación que no dependen o responden a los programas y que al mantenerse en terreno y estar en contacto con la gente y sus necesidades son uno de los principales mecanismos de difusión, información y acceso a los programas.

Reconociendo este contexto, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) determinó acompañar el esfuerzo de diseñar e implementar 17 nuevos programas sociales,⁶ generando evidencia que contribuyera a mejorar su capacidad de atención de los problemas o necesidades sociales para los que fueron creados a partir de la realización de las *Evaluaciones de Diseño con Trabajo de Campo 2019-2020*.

Para ello, se diseñó una nueva metodología de evaluación que permitiera generar información a nivel central y en campo, a partir del análisis del diseño y del funcionamiento de los programas para valorar su orientación a resultados. Desde una perspectiva ajena a la operación de estas intervenciones, el CONEVAL se propuso identificar las fortalezas, para impulsarlas, y las áreas de oportunidad para visibilizarlas y a partir de este ejercicio, emitir una serie de posibles cursos de acción que permitan atenderlas.

Desde su concepción, la *Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo 2019-2020* se determinó como un ejercicio participativo y con un enfoque cualitativo para cumplir un doble propósito. El primero, impulsar al ejercicio evaluativo como un proceso de mejora que reconociera el aprendizaje de las y los responsables de los programas y, por ende, la evolución de las intervenciones; y el segundo, profundizar en las interacciones de las personas que participan en los programas (responsables a nivel central y estatal, derechohabientes y servidores de la nación, entre otras) para comprender la manera en que operan en el territorio y lo que buscan resolver a partir de la entrega de una transferencia monetaria o en especie.

Por lo anterior, la *Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo 2019-2020* inició en abril de 2019 y concluyó en junio de este año. El análisis abarca el ejercicio fiscal 2019 y el primer semestre del 2020, por lo que se considera que algunos de los hallazgos puedan ser útiles para retroalimentar el ejercicio fiscal 2021.

A partir de la colaboración con doce equipos externos de evaluación que participaron en la elaboración de los análisis exploratorios de cada programa⁷ se integraron los 17 informes de *Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo 2019-2020*. Las fuentes de información consideradas en esta evaluación fueron las recibidas por parte de las dependencias y entidades responsables de los programas de acuerdo con los plazos consensados al inicio

⁶ A partir del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2019, el CONEVAL identificó los programas sociales de nueva creación.

⁷ Uno de los insumos utilizados para la elaboración de las Evaluaciones de Diseño con Trabajo de Campo 2019-2020 fueron 17 análisis exploratorios que se contrataron con evaluadores externos al CONEVAL a partir de diez procesos de Licitación Pública Nacional y dos Convenios con Universidades Públicas.

del proceso de la evaluación; la recuperada a través de medios públicos y, la recabada mediante el trabajo desarrollado en campo.

La tarea en conjunto del total de evaluaciones considera la realización de 123 reuniones de trabajo con los responsables de los programas y personal de las unidades de evaluación en las dependencias, entrevistas a 196 funcionarios a nivel central, 126 grupos focales y 577 entrevistas desarrolladas en el ámbito local a operadores y derechohabientes. Para el caso de 16 programas, la muestra analítica y la agenda para el trabajo de campo fue consensada con las y los responsables de los programas y las unidades de evaluación en las dependencias y entidades, por lo que se reconoce y agradece el apoyo logístico, la disposición y la apertura para el ejercicio de evaluación.⁸

Un reconocimiento especial a las personas responsables de los programas de Fomento a la Planeación Urbana, Metropolitana y Ordenamiento Territorial (PUMOT) y Agromercados Sociales y Sustentables (AMSYS) que, a pesar de que para 2020 fueron eliminados como programas presupuestarios,⁹ continuaron con el interés en la evaluación y se llevó a cabo el trabajo de campo y las reuniones acordadas desde el principio de este ejercicio.

La *Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo del Programa Cultura Comunitaria 2019-2020* está integrada por seis secciones. En la primera, se describen las características del programa y se establecen los cambios que tuvo entre 2019 y 2020. En la siguiente sección se incluye la metodología de evaluación y la muestra para el levantamiento de información en campo. En la tercera sección se analizan los principales aspectos del diseño del programa, mientras que en la cuarta se aborda su funcionamiento. En la quinta, se emiten las recomendaciones que se basan en las áreas de oportunidad identificadas en el diseño y funcionamiento del programa. Finalmente, se presenta la posición institucional de la dependencia o entidad responsable del programa que incluye, por una parte, su opinión respecto del informe de evaluación, su proceso y los actores involucrados (equipos externos de evaluación y CONEVAL) y por otra, acciones que están emprendiendo para mejorar su intervención.

La *Evaluación de Diseño con Trabajo de Campo del Programa Cultura Comunitaria 2019-2020* es un punto inicial para que en un mediano plazo sea posible medir los avances en el bienestar de la población mexicana como consecuencia de los *programas prioritarios*, especialmente en el contexto generado por la enfermedad COVID19 que ha dificultado su operación. Por ello, se considera importante contar con evidencia sobre la efectividad de

⁸ Para el caso del Programa Universidades para el Bienestar Benito Juárez solo fue posible realizar el ejercicio piloto determinado para probar los instrumentos de recolección de información en campo. Lo anterior, por la imposibilidad de contar con el apoyo para realizar las visitas en campo. Por tal motivo, el contrato del Análisis exploratorio de este programa se dio por terminado anticipadamente y la valoración final integra los insumos iniciales y la información a la que tuvo acceso el equipo del CONEVAL.

⁹ El PUMOT se convirtió en una vertiente del Programa de Mejoramiento Urbano y algunas de las acciones del programa Agromercados Sociales y Sustentables serán consideradas para continuar realizándolas en la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.

los *programas prioritarios* para resolver nuevos problemas y con ello, además, contribuir a la transparencia y rendición de cuentas de los recursos públicos invertidos.

I. Descripción general del programa

El Programa Cultura Comunitaria (PCC) surgió en 2019 con el propósito de promover el ejercicio del derecho a la cultura de personas, grupos y comunidades que enfrentan problemas de marginación y violencia que tradicionalmente han tenido acceso limitado a la oferta cultural de otros programas públicos (Secretaría de Cultura, 2019a). El PCC realiza eventos y talleres artísticos y culturales bajo distintos esquemas que se organizan en cuatro ejes de trabajo: Misiones por la Diversidad Cultural; Semilleros Creativos; Territorios de Paz; y Comunidades Creativas y Transformación Social¹⁰. La descripción de los ejes de trabajo puede verse en el Cuadro 1.

A través de la implementación de sus ejes de trabajo, el PCC busca que las personas asistentes tengan experiencias artísticas y culturales formativas que les permitan resignificar sus historias de vida, y la construcción de nuevas narrativas; así como fomentar el desarrollo cultural comunitario y el fortalecimiento de capacidades locales.

En el diagnóstico del PCC, se alude al problema que busca atender del siguiente modo: “la población de comunidades que se encuentran en municipios en condiciones de vulnerabilidad por desigualdad o violencia tienen una escasa participación en acciones culturales comunitarias que fomenten la cohesión social” (Secretaría de Cultura, 2018). Tal definición se traduce en los siguientes criterios de focalización: a) municipios de mediana y alta marginación social y b) municipios con alta incidencia delictiva¹¹ (Secretaría de Cultura, 2019a). Derivado de lo anterior, en 2019 la Secretaría de Cultura cuantificó 720 municipios como población objetivo para los primeros dos años de operación del programa. Cabe mencionar que uno de los objetivos del PCC es lograr llegar a todos los municipios del país dentro de los seis años de la actual administración.

¹⁰ La información presentada sobre el diseño del PCC tiene como referencia, principalmente, los documentos normativos y de diseño vigentes en 2019. De acuerdo con la Dirección General de Vinculación Cultural de la Secretaría de Cultura, Unidad Responsable del programa, en 2020 se haría un rediseño de sus ejes de trabajo. Al momento de la publicación del presente informe no se contó con información pública sobre el rediseño del PCC.

¹¹ De acuerdo con el SESNSP, la incidencia delictiva se refiere a la presunta ocurrencia de delitos registrados en averiguaciones previas iniciadas o carpetas de investigación, reportadas por las Procuradurías de Justicia y Fiscalías Generales de las entidades federativas en el caso del fuero común y por la Procuraduría General de la República en el fuero federal. El Reporte Nacional de la incidencia delictiva se publica mensualmente. La información sobre las cifras de incidencia delictiva estatal y municipal se pueden consultar en el siguiente enlace: <https://www.gob.mx/sesnsp/acciones-y-programas/datos-abiertos-de-incidencia-delictiva?state=published>

Cuadro 1. Ejes de trabajo del PCC, 2019

Eje de Trabajo	Descripción	Población que atiende
<i>Misiones por la Diversidad Cultural (MDC)</i>	Busca reconocer y fortalecer las prácticas culturales locales a través de diagnósticos participativos (<i>Milpas</i>) para detectar las problemáticas sociales y necesidades culturales y generar espacios de posibilidad, encuentro e intercambio de saberes locales; así como mapear, agentes culturales individuales y colectivos, para ejercer prácticas culturales y artísticas por medio de eventos de libre acceso denominados: <i>Jolgorios</i> .	Público en general.
<i>Territorios de Paz (TP)</i>	Busca implementar estrategias y actividades orientadas al desarrollo cultural comunitario y cultura de paz, en el que participen <i>agentes culturales</i> (personas artistas, promotoras o gestoras culturales, así como colectivos comunitarios). En la práctica se plantea recuperar el espacio público de forma colectiva, mediante eventos culturales que impulsen a las comunidades a imaginar y a dar forma propia a los entornos que habitan.	Público en general.
<i>Semilleros Creativos (SC)</i>	Conformación de espacios de fomento a la participación de infancias y juventudes, a través de la formación artística, para la construcción de lenguajes, prácticas y relaciones solidarias que detonen diálogos creativos entre estas poblaciones y otras generaciones, para contribuir a la construcción conjunta de relaciones sociales armónicas, así como al desarrollo de la imaginación y del disfrute de las expresiones artísticas.	Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) entre 6 y 17 años de edad.
<i>Comunidades Creativas y Transformación Social (CCTS)</i>	Busca reconocer las prácticas culturales y artísticas, tradicionales e innovadoras, que faciliten la comunicación y alianzas entre agentes y comunidades de saberes específicos que realicen acciones para reconstruir el tejido social mediante la creación y la colectividad, particularmente con personas privadas de su libertad y en condiciones de movilidad.	Personas en reclusión. Personas migrantes. Público en general.

Fuente: elaboración del CONEVAL con base en Lineamientos para la Operación del programa Cultura Comunitaria 2019.

Los cuatro ejes de trabajo están vinculados con los objetivos específicos del programa establecidos en sus lineamientos de operación:

- i) Promover la participación y organización para la cultura, así como para la mejora de las comunidades y de las personas en condiciones de vulnerabilidad social o contextos de violencias, a través de procesos formativos y de la generación de canales de participación efectiva y equitativa.
- ii) Impulsar recuperación del espacio público a través de su apropiación afectiva y de la construcción colectiva del mismo, promoviendo la participación y la formación de públicos y comunidades a partir de procesos artísticos y culturales comunitarios, así como de la planificación urbana participativa en favor de la construcción de paz.
- iii) Impulsar y fortalecer la sostenibilidad de las acciones a través del desarrollo de capacidades locales promoviendo la mejora de la infraestructura cultural y la formación de profesionales y personas interesadas en desarrollo cultural comunitario, así como impulsar el financiamiento y las economías solidarias.
- iv) Fortalecer la generación, circulación e intercambio de conocimiento, a través de la elaboración de documentos con una lógica de contenido y acceso abierto, en

torno a la participación cultural comunitaria a través de la investigación, la generación de comunidades de aprendizaje; redes de intercambio local, nacional e internacional. (Secretaría de Cultura, 2019a)

Para lograr sus objetivos, al PCC se le asignó un presupuesto de 600 millones de pesos en 2019 (SHCP, 2019); sin embargo, durante entrevistas realizadas a nivel central se señaló que en el mes de marzo de ese mismo año, el presupuesto asignado se modificó a 400 millones de pesos. Para 2020, el PCC cuenta con un presupuesto aprobado de 600 millones de pesos (SHCP, 2020), que representa el 4.4 por ciento del presupuesto de la Secretaría de Cultura, de 13,517 millones de pesos.

En términos de cobertura, según el *Informe sobre los logros alcanzados por el programa Cultura Comunitaria* (con fecha de corte al 13 de septiembre de 2019), se habían implementado 1,257 actividades artísticas y culturales en 363 municipios, en las 32 entidades federativas, registrando hasta ese momento más de 140,000 personas participantes (operadores, agentes culturales y público asistente); la distribución de las 1,257 actividades es la siguiente: 18.6 por ciento en eventos de conformación y operación de colectivos permanentes de creación del eje SC, 36.7 por ciento de eventos artísticos y jornadas culturales en espacios públicos, de los ejes TP y MDC, 27.6 por ciento en actividades de formación y capacitación en diversos ejes y 17.1 por ciento de procesos de diagnósticos comunitarios de los ejes MDC y TP (Secretaría de Cultura, 2019b).

Adicionalmente, en el eje de SC, se contabilizaron 228 semilleros en 174 municipios de las 32 entidades federativas en los que participaron más de 9,288 NNA; del eje de MDC se habían realizado 83 Jolgorios en 24 estados, en los que se implementaron actividades con diferentes enfoques artísticos, culturales, de diversidad lingüística, de inclusión para personas con algún tipo de discapacidad, perspectiva de género y acceso a los derechos humanos; en estos se contabilizó una audiencia de 107,381 personas asistentes. En cuanto al eje CCTS se llevaron a cabo 67 encuentros entre especialistas y creadores en 37 municipios de 19 estados, con una participación de más de 3,200 personas.

El PCC es operado por la Secretaría de Cultura, a través de la Dirección General de Vinculación Cultural (DGVC), que es su unidad responsable, y que coordina sus actividades con las instancias estatales y municipales de cultura (secretarías, direcciones culturales, centros culturales, museos, entre otros que formen parte de la estructura organizativa cultural de los estados y municipios). En la operación del PCC intervienen las siguientes direcciones de la DGVC: Dirección de Animación Cultural (DAC), Dirección de Capacitación Cultural (DCC), Dirección Técnica (DT), y con una dirección de área eventual encargada del eje MDC. En 2019¹² los cuatro ejes de trabajo fueron coordinados por las áreas de la DGVC, de acuerdo con lo que se muestra en el Cuadro 2.

¹² La información sobre el diseño del PCC estará referida al 2019. Se hará referencia a 2020 para los casos en los que se cuente con información actualizada. En el caso de las áreas al interior de la Secretaría de Cultura encargadas de la coordinación de los ejes en 2020, estaban por definirse al momento de la elaboración del presente informe.

Cuadro 2. Coordinaciones de los ejes del PCC, 2019

Eje	Área coordinadora
Misiones por la Diversidad Cultural	Dirección de Área de MDC
Territorios de Paz	Dirección de Animación Cultural
Semilleros Creativos	Dirección de Capacitación Cultural
Comunidades Creativas y Transformación Social	Dirección de Animación Cultural

Fuente: Elaboración del CONEVAL, con base en la información recolectada en el trabajo de campo.

En campo, el PCC opera con distintos grupos de trabajo que realizan sus labores según los arreglos organizativos adoptados a nivel estatal y municipal por cada eje de trabajo. La conformación de los grupos de trabajo que se presenta en el Cuadro 3 se desprende de lo observado durante el trabajo de campo.

Cuadro 3. Personal operativo en campo del PCC, 2019

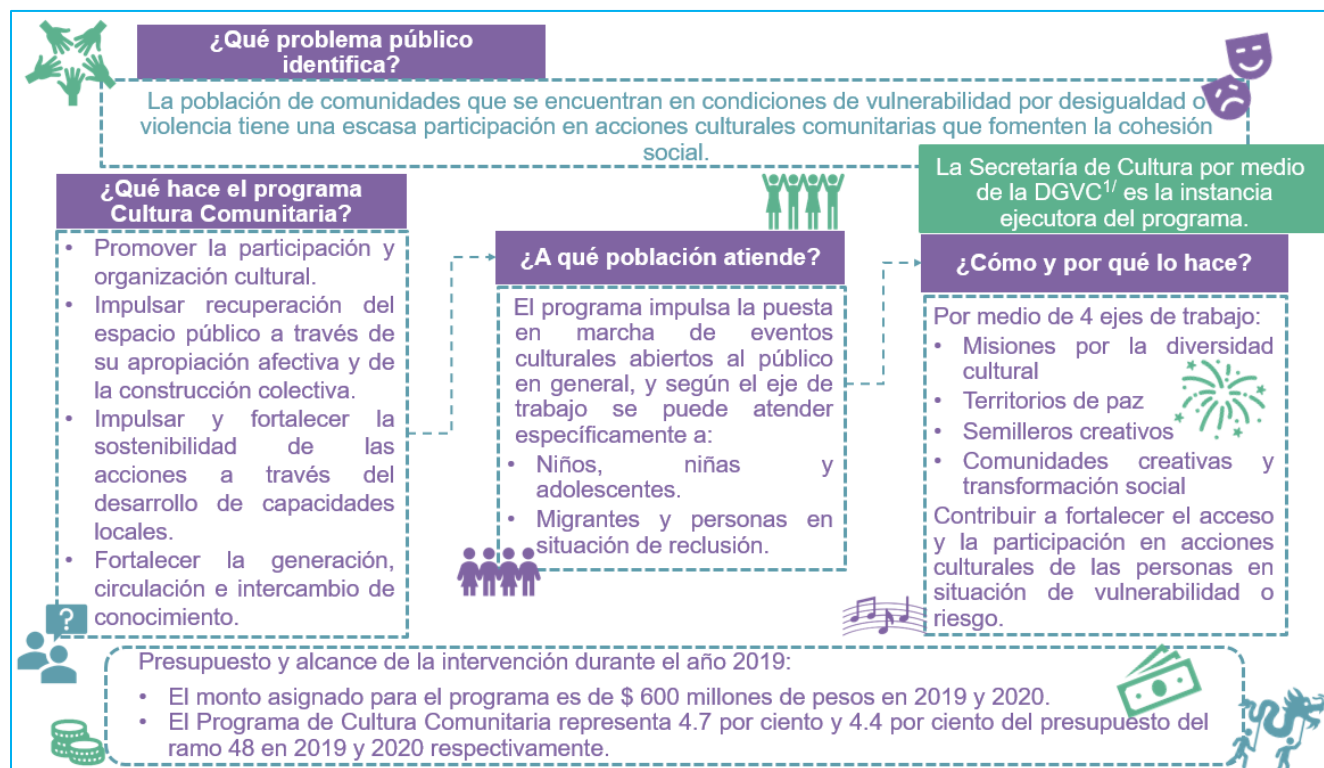
Eje	Equipo	Operador del programa	Personas
<i>Misiones por la Diversidad Cultural</i>	Equipo sectorial	Coordinador sectorial	1
		Facilitador administrativo	2
		Facilitador de Milpa	2
		Facilitador de Telar	2
		Facilitador de Jolgorio	2
		Facilitador de registro audiovisual	2
<i>Semilleros Creativos</i>	Semilleristas	Enlace estatal de semilleros	1
		Maestro artista (tallerista)	1
		Promotor de participación y gestión cultural	1
		Becario JCF ¹³	1
<i>Territorios de Paz</i>	Tejedores	Enlace territorial	1
		Promotor de desarrollo cultural comunitario	1
		Promotor de redes de innovación social	1
<i>Comunidades Creativas y Transformación Social</i>	Libertad cultural	Investigadora en psicoeducación	2
	Tequio en red	Administrativos ¹⁴	4
		Enlace estatal	1
	Transcomunidades	Administrativos	2
		Facilitadora de procesos participativos	1

Fuente: Elaboración del CONEVAL, con base en la información recolectada en el trabajo de campo.

En la figura 1 se muestran las características principales del programa:

¹³ El PCC colabora con el programa Jóvenes Construyendo el Futuro (JCF) recibiendo a sus beneficiarios como aprendices. Los Jóvenes Construyendo el Futuro colaboran principalmente en el eje de Semilleros Creativos, sin ser parte de la estructura formal del programa.

¹⁴ El personal administrativo identificado en el eje CCTS desarrolla sus funciones de los componentes Tequio en red y Transcomunidades desde las oficinas centrales de la Secretaría de Cultura y no desde los estados o municipios en donde se implementa el eje.

Figura 1. Descripción general del programa Cultura Comunitaria, 2019

Fuente: Elaboración del CONEVAL, con base en los Lineamientos 2019, PEF 2019 y 2020

A partir de diversas entrevistas a servidores públicos que coordinan el programa, se pudo enriquecer la información disponible sobre los cambios sustantivos implementados por el programa para su operación en 2020, no obstante, desde el ámbito normativo, no se contó con información que brindara mayor detalle sobre la estructura implementada o sobre los cambios que se han realizado en los lineamientos y el diagnóstico, debido a que estos documentos aún no se han concluido.

Después del primer año de operación, el programa Cultura Comunitaria realizó modificaciones tanto en su diseño como en su operación, con objeto de subsanar vacíos normativos y atender áreas de oportunidad detectadas tanto por la propia unidad responsable del programa, así como por esta evaluación que señaló hallazgos y recomendaciones desde 2019.

En términos de su diseño, al momento de elaborar este informe, el programa se encontraba en proceso de revisión de la versión 2019 de sus lineamientos, los cuales no fueron publicados. En cuanto al diagnóstico, la unidad responsable del programa ha señalado que será revisado y ajustado a partir del segundo trimestre del 2020. Los ajustes incluirán modificaciones en el árbol de problemas, la matriz de indicadores para resultados y las definiciones de la población objetivo y atendida, así como los servicios que el programa brinda.

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2020 se diferencia de su versión 2019 por cambios menores de redacción de objetivos y cambios de algunos indicadores de actividad, en tanto que al momento de elaborar la MIR 2020 no se habían concretado los ajustes de diseño y operación que actualmente están en curso. Por ello, es posible que haya cambios mayores en la MIR 2021.

Algunos cambios identificados en el diseño del programa buscan mejorar la definición del propósito del PCC en términos de hacer valer los derechos culturales entre sectores de la sociedad relegados de la oferta cultural impulsada por programas culturales tradicionales. Los principales cambios operativos en 2020 son:

1. En los municipios en los que hubo presencia de un eje o solo una acción se aplicarán criterios de continuidad y permanencia.
2. En los municipios donde hay acciones permanentes como lo son los Semilleros Creativos, estos formarán parte de las *puestas en común*, asambleas y diagnósticos participativos, y también participan con presentaciones en *Jolgorios* y eventos de recuperación de espacios públicos.
3. En 2020 se publicarán las convocatorias para conformar los equipos que se van a encargar de los *convites culturales*, sobre los cuales no se cuenta con información que nos permita conocer una definición clara del concepto ni su propósito.

Los criterios considerados para la elección de municipios en los cuales se desplegará el programa en el 2020 son: a) municipios con presencia de alguno de los cuatro ejes o acciones desarrolladas en 2019 para lograr una presencia permanente; b) municipios específicos de los que se recibieron solicitudes para ser atendidos; y c) municipios incluidos en las regiones prioritarias de la Estrategia Nacional de Seguridad Pública.

Para comprender la lógica con la que se implementan las acciones culturales, la DGVC ha precisado que durante 2020 se busca generar mayor énfasis en el ejercicio de derechos culturales, pues desde su primer año de operación, el PCC ha buscado orientar sus acciones al acceso efectivo de la cultura, al ejercicio del derecho en comunidades, grupos y personas que han quedado al margen de las políticas culturales, por lo que el programa busca facilitar el acceso a la cultura, así como fomentar acciones de participación y toma de decisiones en las actividades artísticas y expresiones culturales de las comunidades.

Es destacable mencionar que para la operación del programa en 2020 se ha realizado una reingeniería de procesos, pues el PCC deja de trabajar en ejes y ahora lo hace a partir de tres *procesos de trabajo* cuyo principal elemento para la implementación es la Milpa Cultural: **a) Participación cultural**: estas se desarrollarán con base en las *Milpas* y el *Telar*, se realizarán asambleas y se involucrará a la gente en la toma de decisiones de los proyectos que se desarrollarán de manera colaborativa; **b) Interacciones culturales**: este proceso de trabajo busca sustituir al concepto de “intervención” pues lo que se pretende es propiciar interacciones entre los distintos agentes en *convites culturales* con el objetivo de incrementar las capacidades culturales autogestivas de las comunidades, generar la acción y favorecer la relación entre los distintos miembros de la comunidad; la intervención implica retomar las bases del eje de *Misiones por la Diversidad Cultural*; y por último; **c) Formación**

y fortalecimiento de capacidades: en este se incluirá a los *Semilleros Creativos* y se fortalecerán las capacidades de los agentes culturales, se realizarán talleres en donde se involucrará a las personas que ya tienen un saber para que lo compartan con otros, así como dar reconocimiento a las capacidades artísticas de las personas en la comunidad.

Para operar de esta manera, la estructura organizativa del programa también se reordenó. A partir del 2020 se integró en oficinas centrales la Coordinación de Operación Territorial quien se encargará de dialogar con los operadores regionales, con las instituciones estatales y municipales de cultura y con los distintos actores y responsables de los distintos procesos y áreas de trabajo.

La Dirección de Capacitación Cultural se encargará del proceso de formación y fortalecimiento de capacidades con sus dos líneas: Semilleros Creativos y la atención a las necesidades de promoción y capacitación que surjan en el territorio. La Dirección de Interacciones Culturales (antes Misiones por la Diversidad Cultural), encargada de la recuperación y reactivación de espacio público, estará a cargo de dos acciones: los *convites* y los *Jolgorios*; en esta misma Dirección se gestionará la relación con el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) por medio del programa “Creadores en los estados”, pues son pocos los creadores que desean hacer su retribución con capacitación, debido a que seguramente optan por realizar obras y presentaciones. Esta parte de los becarios del FONCA estará también vinculada con Semilleros.

La Dirección de Animación Cultural se encargará del proceso de participación cuyos componentes son: el diagnóstico por medio de las *puestas en común*, de donde derivarán proyectos colaborativos que se harán en laboratorios de cultura comunitaria (proyectos de participación cultural, sustentabilidad, medio ambiente y proyectos productivos). En el Anexo A. Cambios del programa durante el proceso de evaluación, se pueden encontrar a detalle los cambios identificados en el PCC durante el proceso de evaluación.

II. Metodología de evaluación

La metodología diseñada para esta evaluación articula la metodología de diseño, el modelo general de procesos, y la realización de trabajo de campo con un enfoque cualitativo. La evaluación de diseño se realiza a los programas nuevos en su primer año de operación para valorar la congruencia de este, a partir de lo expresado en sus documentos normativos, como su diagnóstico, MIR, y Lineamientos y/o Reglas de Operación; así como de información recabada con entrevistas a funcionarios públicos involucrados en la operación del programa a nivel central.

El análisis de diseño se realizó primero con información vigente en 2019, con el propósito de dar una retroalimentación inicial útil en sus ajustes por realizar y a partir de su experiencia en el primer año de operación. Posteriormente, en 2020 se actualizó el análisis de diseño con la información normativa vigente disponible en el primer trimestre del año. Esta actualización permitió documentar el proceso de cambio y adaptación del programa en su primer año de operación.

El análisis de funcionamiento incluyó trabajo de campo en tres entidades federativas y una prueba piloto, para recolectar información directa sobre la implementación de la intervención. El trabajo de campo se realizó en 2019 y complementó la comprensión de la lógica operativa del programa a partir del análisis de gabinete y la información recabada con las entrevistas a nivel central. A partir de lo anterior, se mapearon todos los procesos, de acuerdo con el modelo general de procesos del CONEVAL, y se hizo un análisis detallado de tres procesos sustantivos: 1) planeación, 2) producción de bienes y servicios y 3) entrega de bienes y servicios.

El trabajo de campo se realizó con un enfoque cualitativo, e incluyó entrevistas semiestructuradas y observación directa. El objetivo era tener una comprensión profunda y detallada de cómo había ocurrido la implementación del PCC desde la perspectiva de los actores involucrados en la operación, así como de los beneficiarios. Se hizo una selección intencionada de las entidades federativas, municipios y características sociodemográficas de cada caso, a partir de una muestra analítica que considera la complejidad y variabilidad de los distintos escenarios en los que opera el programa.

La investigación cualitativa permite hacer inferencias válidas sobre un fenómeno de estudio a partir de una cantidad relativamente pequeña de casos. A diferencia de la inferencia estadística, que hace generalizaciones a partir de una muestra probabilística, con el muestreo analítico es posible hacer generalizaciones de hallazgos que son transferibles a contextos similares al que pertenecen los casos seleccionados. Es por ello, que en la investigación cualitativa la importancia de un hallazgo no depende del número de entrevistas coincidentes, se asume que la posición de cada actor seleccionado es estratégica para comprender cómo opera el fenómeno en estudio en un contexto social particular.

Las técnicas cualitativas de recolección de información consideran el papel de la subjetividad de cada individuo en la comprensión de su perspectiva del fenómeno. Los hallazgos de la evaluación derivados del trabajo de campo son resultado de un ejercicio de reflexividad por parte del equipo evaluador, para tener una visión comprensiva del contexto, y alcanzar el punto de saturación de información, además del papel crucial del diseño de instrumentos de recolección ajustados a partir de los resultados de una prueba piloto.

El levantamiento de información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas cualitativas dirigidas a los siguientes tipos de personas involucradas en el programa: a) funcionarios del nivel central; b) funcionarios designados como enlaces del programa a nivel estatal y municipal; c) operadores en campo de los cuatro ejes de trabajo; d) beneficiarios del eje de trabajo Misiones por la Diversidad Cultural y del de Semilleros Creativos; y e) agentes culturales del eje de Misiones por la Diversidad Cultural.

La selección de entidades federativas respondió a tres criterios principales que permitieron observar la mayor variabilidad posible:

- a) Un estado con rezago social alto e incidencia delictiva alta o muy alta.
 - **Guerrero.** Entidad federativa que cumple con el primer criterio por tener un rezago social muy alto, el segundo lugar a nivel nacional (CONEVAL, 2015) y presentar una incidencia delictiva muy alta de acuerdo con el SESNSP.
- b) Un estado con porcentaje elevado de población indígena y afrodescendiente, por ser una población al margen de políticas culturales.
 - **Oaxaca.** Entidad federativa que cumple con el segundo criterio al ser uno de los ocho estados con mayor concentración de población indígena y afrodescendiente.
- c) Un estado con poca actividad cultural con rezago social medio y una incidencia delictiva media.
 - **Durango.** Entidad federativa que presenta un rezago social medio (CONEVAL, 2015) y una tasa de incidencia delictiva en 2019 de 141.2 por cada 100 mil personas (SESNSP, 2018).

En cuanto a la selección de los municipios, el principal criterio considerado fue que el programa realizara actividades de al menos uno de los cuatro ejes de trabajo, así como el índice de rezago social e incidencia delictiva, buscando además verificar los procesos de planeación, producción y entrega de bienes y servicios de todos los ejes de trabajo. El estado de Morelos fue seleccionado para pilotear los instrumentos de recolección de información, la prueba piloto se implementó en el municipio Huitzilac, el día 31 de octubre del 2019.

El trabajo de campo en el estado de Guerrero inició el día 8 de noviembre y finalizó el día 10 del mismo mes. Las características de los municipios seleccionados fueron las siguientes:

- **Iguala de la Independencia.** Municipio urbano. Tiene una población de 151,660 habitantes, con rezago social bajo (CONEVAL, 2015), pero incluida como región de seguridad por la alta incidencia delictiva. Este municipio cuenta con varios

Semilleros Creativos implementados de fotografía, artes visuales y música; además, del eje de *Misiones por la Diversidad Cultural*, se había realizado ya la *Milpa municipal* y se tenía programada la realización del *Jolgorio* en el mes de noviembre en la fecha en la que se programó la visita.

- **Chilpancingo de los Bravo.** Municipio urbano. Tiene una población de 273,106 habitantes, con rezago social bajo (CONEVAL, 2015), integra la región de seguridad de Chilpancingo de los Bravo. Este municipio tenía programada una *Milpa* del eje de *Misiones por la Diversidad Cultural* y un *semillero creativo de música* operando; además estaba realizando actividades del componente *Tequio en red* del eje *Comunidades Creativas y Transformación Social*.

El trabajo de campo en el estado de Durango se desarrolló los días 11, 12 y 13 de noviembre. Las características de los municipios seleccionados fueron las siguientes:

- **Mezquital.** Municipio indígena. Tiene una población de 39,288 habitantes, 86.3% de las cuales es indígena (INPI, 2015). Partiendo de los indicadores de rezago social publicados por el CONEVAL en 2015 el municipio presenta rezago social muy alto, así mismo el grado de violencia es nivel 3 (SESNSP, 2018). En este municipio se había realizado ya una *Milpa* y un *Jolgorio*, ambas actividades del eje de *Misiones por la Diversidad Cultural*.
- **Durango.** Municipio urbano. Tiene una población de 654,876 habitantes con rezago social muy bajo (CONEVAL, 2015), y el grado de violencia en el municipio es de nivel 3 (SESNSP, 2018). En este municipio está presente el componente *Tequio en red* del eje de trabajo *Comunidades Creativas y Transformación Social*. Además, tiene un *semillero creativo* de cinematografía.

El trabajo de campo en Oaxaca se realizó los días 2, 3 y 4 de diciembre. Las características de los municipios seleccionados fueron las siguientes:

- **San Simón Zahuatlán.** Municipio rural indígena. Tiene una población de 3,526 habitantes, de las cuales el 99.8% es indígena (INPI, 2015). Presenta un rezago social muy alto (CONEVAL, 2015), y un grado de violencia de nivel 4 (SESNSP, 2018). Cuenta con un *Semillero* de literatura creativa y tenía programada la realización de un *Jolgorio*, actividad del eje *Misiones por la Diversidad Cultural*, en el mes de octubre.
- **Heroica Ciudad de Huajuapán de León.** Municipio urbano. Tiene una población de 77,547 habitantes con rezago social bajo (CONEVAL, 2015), y el grado de violencia es de nivel 2 (SESNSP, 2018). En este municipio habían realizado la *Milpa* del eje de *Misiones por la Diversidad Cultural*.
- **Oaxaca de Juárez.** Municipio urbano. Tiene una población de 264,251 habitantes con rezago social muy bajo (CONEVAL, 2015), y con un grado de violencia en el municipio de nivel 1 (SESNSP, 2018). Este municipio había realizado la *Milpa* y el *Jolgorio* de *Misiones por la Diversidad Cultural*, dos actividades del componente *Tequio en red* del eje *Comunidades Creativas y Transformación Social*; y llevaba a

cabo actividades del eje de *Territorios de Paz* en una colonia con altos índices delictivos.

En total se entrevistaron seis funcionarios de oficinas centrales y 70 personas en las entidades federativas que operan y coordinan el programa con los siguientes perfiles: enlaces estatales y municipales, operadores regionales, operadores sectoriales y equipo sectorial, agentes culturales, talleristas y promotores de Semilleros Creativos, así como personas beneficiarias de los servicios culturales: beneficiarios niños, niñas y adolescentes (NNA) asistentes a Semilleros Creativos y personas asistentes a eventos culturales.

Además, se asistió a un *Jolgorio*, se estuvo presente en la realización de actividades de un Semillero Creativo, se visitó el *Telar* del eje de Territorios de Paz y una Red de semilleros (encuentro magno de semilleros que se realizó en el Auditorio Nacional de la Ciudad de México). La información detallada sobre los actores entrevistados se sintetiza en el cuadro 4 que se presenta a continuación.

Cuadro 4. Número de entrevistas realizadas por perfil de entrevistado en municipios y entidades federativas

Entidad federativa	Municipio	Eje de trabajo	Actor / cargo / perfil	No. de personas entrevistadas	Fecha de visita
Ciudad de México		PCC	Funcionarios responsables del PCC	6	19 de octubre de 2019
Morelos	Huitzilac	MDC	Operador regional	1	31 de octubre de 2019
			Equipo sectorial	3	
			Agente cultural	2	
		SC	Enlace estatal de semillero	1	
			Operador semillero	1	
			Beneficiarios NNA	1	
			Padres de familia	1	
Guerrero	Chilpancingo de los Bravo	Enlace PCC	Enlace municipal	1	8-10 de noviembre de 2019
	Iguala de la Independencia	Enlace PCC	Enlace municipal	1	
		MDC	Operador regional	1	
			Equipo sectorial	3	
			Agente cultural	3	
			Beneficiario <i>Jolgorio</i>	7	
		SC	Enlace estatal de semillero	1	
			Operador semillero	3	
			Beneficiarios NNA	6	
Durango	Mezquital	Enlace PCC	Enlace municipal	1	12-13 de noviembre de 2019
		MDC	Equipo sectorial	3	

Entidad federativa	Municipio	Eje de trabajo	Actor / cargo /perfil	No. de personas entrevistadas	Fecha de visita
			Agente cultural	1	
	Durango	MDC	Operador regional	1	
		SC	Operador semillero	2	
			Beneficiarios NNA	2	
		CCTS	Operador <i>Tequio en red</i>	1	
Oaxaca	Oaxaca de Juárez	Enlace PCC	Enlace estatal	2	2 y 3 de diciembre de 2019
			Enlace municipal	1	
		TP	Operador territorios	3	
	Heroica Ciudad de Huajuapán de León	MDC	Equipo sectorial	3	
			Agente cultural	5	
		SC	Enlace estatal de semillero	1	
			Operador semillero	2	
	San Simón Zahuatlán	Enlace PCC	Enlace municipal	1	
		SC	Beneficiarios NNA	3	
Total de personas entrevistadas				74	

Fuente: Elaboración del CONEVAL con base en la información recolectada en el trabajo de campo.

Para recopilar la información en campo se diseñó una guía de entrevista para cada perfil operativo del programa, para los agentes culturales involucrados en el eje de *Misiones por la Diversidad Cultural* y para los beneficiarios de este eje y del de Semilleros Creativos. Las guías dirigidas a las personas funcionarias y operadoras del programa incluyeron los temas del modelo general de procesos del CONEVAL.

Es necesario mencionar que durante la aplicación de las entrevistas en el trabajo de campo desplegado en los tres Estados seleccionados, se contó con la presencia de un representante de la Secretaría de Cultura, el cual no intervino en el proceso de levantamiento de información, no obstante, su acompañamiento tuvo la intención de recopilar información valiosa sobre la operación del programa que los coordinadores del PCC pudiesen aprovechar para orientar posibles cambios en el ejercicio fiscal 2020.

La información detallada sobre el proceso de selección de entidades y municipios visitados para el levantamiento de información se encuentra en el Anexo D. Análisis del funcionamiento.

III. Análisis del diseño del programa

La evaluación de diseño analiza la lógica interna de un programa para valorar si el esquema operativo con el que se le ha provisto normativamente es adecuado para que logre la contribución esperada en la atención del problema que busca atender. El análisis de diseño de la presente evaluación se realizó con base en los términos de referencia de diseño del CONEVAL, que contempla siete áreas temáticas y 30 preguntas. Los temas y preguntas abordados buscan dar respuesta a tres preguntas generales sobre el diseño del programa; ¿para qué existe el programa?, ¿qué propone lograr y cómo lo hace?, y ¿a quién está dirigido? Los aspectos sobresalientes del análisis de diseño se ordenan en torno a las preguntas mencionadas. El informe completo puede consultarse en el Anexo C Evaluación de Diseño.

¿Para qué existe el programa?

El diagnóstico del PCC elaborado en noviembre de 2018, formula el problema por atender del siguiente modo: “la población de comunidades que se encuentran en municipios en condiciones de vulnerabilidad por desigualdad o violencia tienen una escasa participación en acciones culturales comunitarias que fomenten la cohesión social” (Secretaría de Cultura, 2018). Con lo que define a la población de su interés como aquella que reside en los municipios en condiciones de vulnerabilidad por desigualdad o violencia como la que padece el problema de escasa participación en eventos o manifestaciones culturales.

Algunas de las causas identificadas de tal problema, es la débil orientación de las políticas y presupuestos culturales hacia garantizar el ejercicio de los derechos culturales en las comunidades en situación de vulnerabilidad y violencia. Tales condiciones impactan negativamente las relaciones cotidianas en las comunidades, incluyendo las condiciones para la creación, producción, difusión, promoción y consumo de manifestaciones artísticas y culturales comunitarias. El árbol de problemas menciona factores que justifican a cada una de las acciones de los ejes de trabajo del programa, sin embargo, estas no se presentan en orden de causalidad.

Como efectos del problema, el diagnóstico menciona la participación esporádica de la población en actividades culturales, la inaccesibilidad a espacios públicos, débiles vínculos comunitarios y la falta de acceso a la cultura y capacitación laboral de la población en condición de reclusión y migrante, lo que provoca que la población vulnerable tenga escasa participación en el diseño o implementación de proyectos de desarrollo cultural. Se considera que es posible que estos efectos, por una parte, pudieran estar repitiendo las causas y por otra, que no responden directamente a las causas enunciadas.

El árbol de problemas es una herramienta que permite resumir en un esquema las causas (directas e indirectas) que dieron origen al problema que quiere atender el programa y el árbol de objetivos es un esquema que traduce estas causas en alternativas de atención, es decir las acciones que puede llevar a cabo el programa para contribuir a resolver dicho

problema. Estos esquemas deben guardar una estrecha relación con la evidencia presentada en el diagnóstico. De acuerdo con lo anterior, el planteamiento del problema ha evolucionado resaltando la falta de ejercicio de derechos culturales.

Por otra parte, en cuanto al diagnóstico, se considera que este debería profundizar el análisis de las consecuencias del no ejercicio de los derechos culturales, así como avanzar en hacer operativa la identificación de las personas que no ejercen sus derechos culturales a fin de mejorar la definición y cuantificación de las poblaciones que el programa busca atender. El diagnóstico tiene el objetivo de identificar el problema social que se busca atender, así como la población a la que se va a beneficiar con la intervención. Al identificar correctamente el problema, es posible conocer en qué lugares del territorio está ocurriendo, a quienes afecta y si esto se presenta de manera diferenciada en ciertos grupos de la población, si este problema ha sido o es atendido por otras intervenciones, entre otros aspectos. Además, el diagnóstico es relevante para identificar si la intervención es la mejor alternativa para resolver el problema, así como para diseñar una estrategia de cobertura que permita avanzar en la atención de las personas que requieren de dicha intervención. Por ello, el diagnóstico es un eje rector en el diseño de un programa social y debe ser actualizado tomando en cuenta la evolución del programa y el propio problema.

Un antecedente del PCC es el Programa Cultura para la Armonía, en particular por su operación estructurada por ejes de trabajo. El Programa Cultura para la Armonía fue implementando en 2013 para reconstituir el tejido social en comunidades vulnerables por medio del arte y la cultura, y que involucraba a niños, niñas y adolescentes en agrupaciones artísticas permanentes e impulsaba el uso del espacio público como herramienta de cohesión social, mediante manifestaciones y prácticas culturales locales (Secretaría de Cultura, 2017).

Además, el diagnóstico del PCC señala entre sus principales referencias de programas similares a nivel nacional e internacional como sustentos de la intervención a: la formación de orquestas juveniles e infantiles en los estados de Oaxaca y Puebla, así como en Venezuela; que han “logrado un impacto positivo y mensurable en la participación cultural de municipios en pobreza extrema y con altos índices de violencia y marginación” (Secretaría de Cultura, 2018). Sin embargo, tanto el diagnóstico del programa como la información compartida por la Secretaría de Cultura para la evaluación no aporta evidencia empírica sobre la relación entre incremento de la participación cultural y cambios en los índices de violencia y marginación. Asimismo, las experiencias mencionadas se orientan principalmente a actividades artísticas musicales, que no son el enfoque principal del PCC.

¿Qué propone lograr el programa y cómo lo hace?

El PCC es un programa modalidad “E” y, como tal, tiene la función de prestar servicios públicos y realizar sus actividades de forma directa, regular y continua para satisfacer las demandas de interés general de la sociedad, atendiendo a las personas en sus diferentes esferas jurídicas. Como se mencionó en la descripción del programa, el PCC es coordinado y operado por la Secretaría de Cultura, creada en diciembre de 2015. La Dirección General

de Vinculación Cultural es la unidad responsable, encargada de dirigir y coordinar el diseño y desarrollo del PCC, en coordinación con las instancias estatales y municipales de cultura de los estados, con la finalidad de apoyar el desarrollo cultural y artístico en las comunidades en situación de vulnerabilidad.

Al respecto, uno de los principales hallazgos derivados del trabajo de campo fue que, en los tres estados visitados, se identificó poca coordinación entre el programa y las instancias estatales y municipales de cultura. La comunicación parece ser principalmente de carácter protocolario y los funcionarios estatales y municipales están poco involucrados en las actividades del programa. En pocas ocasiones existe una colaboración y coordinación activa, y en varios casos se desconocen las características del programa y por lo tanto también existe un desconocimiento de las funciones que deben cumplir para el desarrollo del programa federal.

Los lineamientos para la operación del programa Cultura Comunitaria, presentan como objetivo del programa: “Contribuir a fortalecer el acceso y la participación en acciones culturales de las personas en situación de vulnerabilidad o riesgo, mediante el diseño y desarrollo de proyectos de desarrollo cultural comunitario” (Secretaría de Cultura, 2019a).

De igual modo, como se señaló anteriormente, los objetivos específicos se establecen en los lineamientos del PCC de la siguiente forma:

- i. Promover la participación y organización para la cultura, así como para la mejora de las comunidades y de las personas en situación de vulnerabilidad o riesgo, a través de procesos formativos y de la generación de canales de participación efectiva y equitativa.
- ii. Impulsar la recuperación del espacio público promoviendo la participación y formación de públicos y comunidades a partir de procesos artísticos y culturales comunitarios, en favor de la construcción de cultura de paz.
- iii. Impulsar y fortalecer la sostenibilidad de las acciones a través del desarrollo de capacidades locales promoviendo la formación de profesionales y personas interesadas en desarrollo cultural comunitario.
- iv. Fortalecer la generación, circulación e intercambio de conocimiento, a través de la elaboración de documentos con una lógica de contenido y acceso abierto, en torno a la participación cultural comunitaria a través de la investigación, la generación de comunidades de aprendizaje; redes de intercambio local, nacional e internacional.

La MIR 2020 presenta cuatro componentes que corresponden con los ejes de trabajo del programa y que buscan contribuir a alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos del programa:

- 1) Jornadas culturales realizadas en beneficio de las comunidades en condiciones de vulnerabilidad social o contextos de violencias de conformidad a las acciones Misiones por la Diversidad Cultural; relacionado directamente con el objetivo específico uno. Tiene una actividad asociada: Realizar mapeos por municipio sobre la presencia de creadores culturales y artísticos, así como de la situación

- de la infraestructura cultural durante el desarrollo de las actividades de la acción MDC.
- 2) Colectivos comunitarios de creación artística conformados para la participación de niñas, niños y adolescentes conforme a la acción *Semilleros Creativos* ubicados en municipios seleccionados; relacionado con los objetivos específicos tres y cuatro. Tiene dos actividades asociadas: a) integrar colectivos comunitarios de creación artística, para la participación de NNA conforme a la acción SC; y b) promover la participación de NNA en agrupaciones musicales comunitarias conforme a la acción SC.
 - 3) Proyectos de participación cultural apoyados conforme la acción *Comunidades Creativas y Transformación Social*; relacionado con los objetivos específicos uno y cuatro. Tiene una actividad asociada: promover la participación en intervenciones artísticas en centros penitenciarios conforme a la acción CCTS.
 - 4) Recuperar espacios por municipio conforme a la acción *Territorios de Paz*; relacionándose directamente con el objetivo específico dos. Tiene dos actividades asociadas: a) recuperar espacios por municipio conforme a la acción TP; y b) formación de capital humano para la gestión cultural comunitaria de la acción TP.

Todas las actividades incluidas en la MIR son necesarias, pero no suficientes para producir los componentes conforme a lo señalado por los lineamientos. Los cuatro componentes están redactados como resultados logrados y tres de ellos se refieren a los bienes y servicios que el programa dice producir. Se considera que los cuatro componentes contribuyen a alcanzar el propósito de fomentar el ejercicio de los derechos culturales. Sin embargo, estos componentes están planteados más en términos de responder a la estructura del PCC en cuatro ejes de trabajo que en términos de los bienes o servicios que produce el programa son fundamentalmente dos: la presentación de eventos públicos artísticos y culturales; y la formación en materia artística y cultural a públicos diversos.

Respecto a los supuestos presentados en la MIR, la mayoría plantea contar con condiciones favorables en los municipios y contar con la participación de la comunidad, ambos elementos son parte esencial del servicio que el programa busca proveer. Solamente los supuestos de fin (las entidades federativas y municipios coadyuvan a generar las condiciones necesarias para promover y difundir las acciones previstas del programa) y del componente 1 (se cuenta con condiciones de participación y seguridad en las entidades federativas y municipios participantes) están adecuadamente planteados.

El propósito presentado en la MIR no está formulado como resultado de los componentes y actividades que realiza el programa. Al llevar a cabo una actividad cualquiera se asegura la participación del municipio. Por lo tanto, es difícil considerar que es consecuencia de las propias actividades.

Con base en lo anterior y considerando que las Actividades y Componentes (es decir los bienes y servicios que entrega la intervención) deben ser necesarios y suficientes para el logro del Propósito del programa (considerando que se cumplan los supuestos establecidos

en la MIR), tanto la lógica horizontal como la vertical presentan retos para el programa. Se sugiere atender las observaciones señaladas con respecto a la MIR, ya que es una herramienta que facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas y es el principal instrumento para el monitoreo de las acciones, resultados e incluso impactos de las intervenciones gubernamentales. Es necesario que esta sea elaborada a partir de la Metodología de Marco Lógico (MML), ya que facilita la clarificación de los resultados esperados de los programas públicos, evita la existencia de bienes y servicios que no contribuyen al logro del objetivo de los programas, y ayuda a identificar los indicadores necesarios para monitorear el desempeño; con esto, se busca mejorar el ejercicio del gasto público.

Por otra parte, una característica de diseño del PCC es el uso de lenguaje metafórico para nombrar a los componentes y actividades que realiza el programa, lo cual supone un reto de comunicación al interior, con respecto al equipo que en territorio realiza las actividades del programa; así como hacia el exterior, en tanto que en ciertos casos los significados son poco claros para los operadores del programa y la comunidad.

¿A quién está dirigido el programa?

Los programas sociales deben identificar con claridad cuál es la población que presenta el problema al que se desea contribuir para su atención, esta se denomina Población Potencial. Dentro de esta población se puede identificar otro subconjunto que es aquella que tiene ciertas características que la vuelve elegible para recibir los apoyos del programa, la cual se conoce como Población Objetivo. Finalmente se distinguen los beneficiarios, es decir la población que atiende el programa en un ejercicio fiscal determinado, ya que no solo cumplió con las características de elegibilidad, sino que además pudo recibir los apoyos. La correcta distinción de estas tres poblaciones permite que el programa pueda visibilizar el tamaño de la población que tiene el problema, identificar cuántos recursos se requieren para atenderlos, cómo va a avanzar en su cobertura y cuándo ya atendió a todos los posibles beneficiarios, por lo que también se requiere para definir una estrategia de salida de los programas. Ya que la población atendida es un subconjunto de la población objetivo y esta a su vez de la población potencial, es claro que debe considerar la misma unidad de medida.

La Población Objetivo en los lineamientos se define como “todas las personas y comunidades que se encuentren en condiciones que generen dificultades para el ejercicio efectivo de los derechos culturales y que han quedado al margen de las políticas culturales”. Al respecto, conceptos como el “ejercicio efectivo de los derechos culturales” o “estar al margen de las políticas culturales del estado”, no se encuentran claramente definidos, por lo que no es posible delimitar y cuantificar a tal población. La clara definición de estos términos puede contribuir a delimitar e identificar a la población potencial y objetivo que el programa busca atender.

Sobre las fuentes de información para la identificación de las poblaciones del PCC, el Diagnóstico, el Programa Anual de Trabajo (PAT) y los Lineamientos, señalan a los indicadores de incidencia delictiva de violencia publicados por el SESNSP, los índices de pobreza multidimensional del CONEVAL y el índice de marginación del Consejo Nacional de Población (CONAPO). Por su parte, los lineamientos incluyen también la dificultad de acceso a los bienes y servicios culturales por factores diversos como: distancia, costos, pertinencia, inclusión, condiciones específicas como puede ser la marginación, entre otros, indicadores que provienen del Sistema de Información de la Secretaría de Cultura (SISC-SC) (Secretaría de Cultura, 2019a).

Información proporcionada por la Secretaría de Cultura indica que 720 municipios cumplen con los criterios anteriormente señalados, Sin embargo, el diagnóstico establece como población objetivo a 707 municipios, al respecto el personal del programa aclaró que se buscará atender a 720 municipios en los primeros dos años del programa (2019 y 2020), lo cual correspondería con su población potencial, mientras que la población objetivo está determinada por los municipios a los que el PCC programe atender en los años fiscales correspondientes, que en 2019 son 117 municipios y en 2020 son 510, según las fichas de indicadores de la MIR, lo que daría un total de 627 municipios programados por atender en

los dos años mencionados. Adicionalmente, no se tiene claridad de cuáles municipios son estos.

La problemática al tratar de replicar la cuantificación de los municipios es que no se pudo encontrar un índice, listado o base de datos similar de municipios organizados por nivel de violencia o índice delictivo ni por infraestructura cultural y que no se proporcionaron referencias o bases de datos suficientes que permitieran constatar la selección y cuantificación de municipios. Por otro lado, en la práctica, estos criterios de selección aparentemente no siempre son consistentes, debido a que el programa tiene la meta de cubrir todos los municipios en el sexenio de la actual administración. Por lo que se puede concluir que la focalización con la que ha operado el programa se planteó solamente para el despliegue de corto plazo.

En la información proporcionada por la Secretaría de Cultura no se logró identificar alguna estrategia de cobertura documentada para atender a la población objetivo. En el *Informe sobre los logros alcanzados por el programa Cultura Comunitaria* entregado por la Secretaría de Cultura, se menciona que su estrategia de atención en los primeros dos años de operación incluye 720 municipios, mientras que en el largo plazo se ha establecido la meta de operar a nivel nacional; tan solo en 2020 las fichas técnicas de indicadores señalan el atender 510 municipios y a 826,910 beneficiarios. Se considera relevante que, en términos de municipios, la cobertura del programa es acorde con lo planteado, pero en términos de personas y con relación a los recursos humanos y financieros esta podría verse limitada para operar y mantener servicios culturales en todos los municipios.

Asimismo, el trabajo en campo permitió observar que se han realizado actividades del programa en cabeceras municipales o cerca de estas, donde la oferta cultural es más amplia, pues generalmente cuentan con agendas y calendarios de eventos artísticos ya establecidos. Aunque en algunos ejes se incluyen barrios periféricos a la cabecera y localidades adyacentes, es muy importante que el PCC busque una estrategia para identificar las localidades dentro de los municipios en las que el acceso a servicios culturales es limitado, pues además de los lugares en donde opera, las características de la población beneficiaria son desconocidas y no es posible asegurar que los beneficiarios sean personas con oportunidades limitadas de ejercer sus derechos culturales.

En relación con el padrón de beneficiarios, el programa no cuenta con un proceso sistematizado de registro de la entrega de sus servicios a la población, en particular, en la asistencia a eventos culturales y artísticos para el público en general, en los que no hay un mecanismo de registro o contabilización de las personas asistentes. En el caso de algunas de las actividades realizadas por sus ejes, existen distintos tipos de registro de las personas participantes. Si bien el PCC es un programa de modalidad “E” que proporciona fundamentalmente servicios a la población, y ha operado sin un sistema de padrones, se considera que un sistema de contabilización homogéneo de personas asistentes puede ser útil para la medición de sus metas y el seguimiento a sus beneficiarios.

El PCC no recibe solicitudes directamente de la población a la que se dirigen sus acciones, sino de las instancias de cultura estatales y municipales u organizaciones de la sociedad

civil que buscan la intervención del programa para que se realicen actividades culturales en centros de reclusión, espacios de atención a migrantes y comunidades, solicitudes de apoyo para realizar proyectos culturales en espacios académicos con la participación de becarios del FONCA, así como solicitudes de participación de colectivos o grupos que ya cuentan con una trayectoria relacionada con las actividades artísticas que fomenten la reinserción social.

En el caso de los *Jolgorios* del eje de MDC y del eje TP mediante los eventos para la recuperación de espacios, los beneficiarios que se presentan pueden participar, observar y escuchar actividades artísticas interactivas y de animación cultural, pero no se tienen registros específicos sobre las características de los asistentes, debido principalmente a que estos eventos están abiertos al público en general. En el caso de Semilleros Creativos, se busca inscribir a todos los NNA interesados en formar parte de un semillero.

En cuanto al registro de información de los beneficiarios del programa, el documento *Informe sobre los logros alcanzados por el programa Cultura Comunitaria* explica que en el caso de los *Jolgorios* del eje de MDC se levanta un “Reporte de estudio de audiencias Jolgorio”, que se elabora a partir de una encuesta de salida de los eventos, que permite conocer el perfil sociodemográfico, la percepción general del Jolgorio, de la organización de las actividades y los hábitos de tiempo libre (Secretaría de Cultura, 2019b). Se aplica al cinco por ciento de los asistentes al *Jolgorio* y este se captura y sistematiza en una base de datos en formato Excel, sin embargo, estos documentos de reporte se han ido trabajando a lo largo del primer año de operación del programa y no se proporcionó una base de datos con la evidencia documental que permitiera conocer los detalles recopilados mediante este mecanismo.

Durante las entrevistas a servidores públicos encargados del PCC se ha mencionado que se cuenta con información sobre los agentes culturales que participan en los ejes del programa, sin embargo, ellos no figuran como beneficiarios pues ellos son prestadores de servicios culturales reconocidos por el programa mediante los diagnósticos participativos.

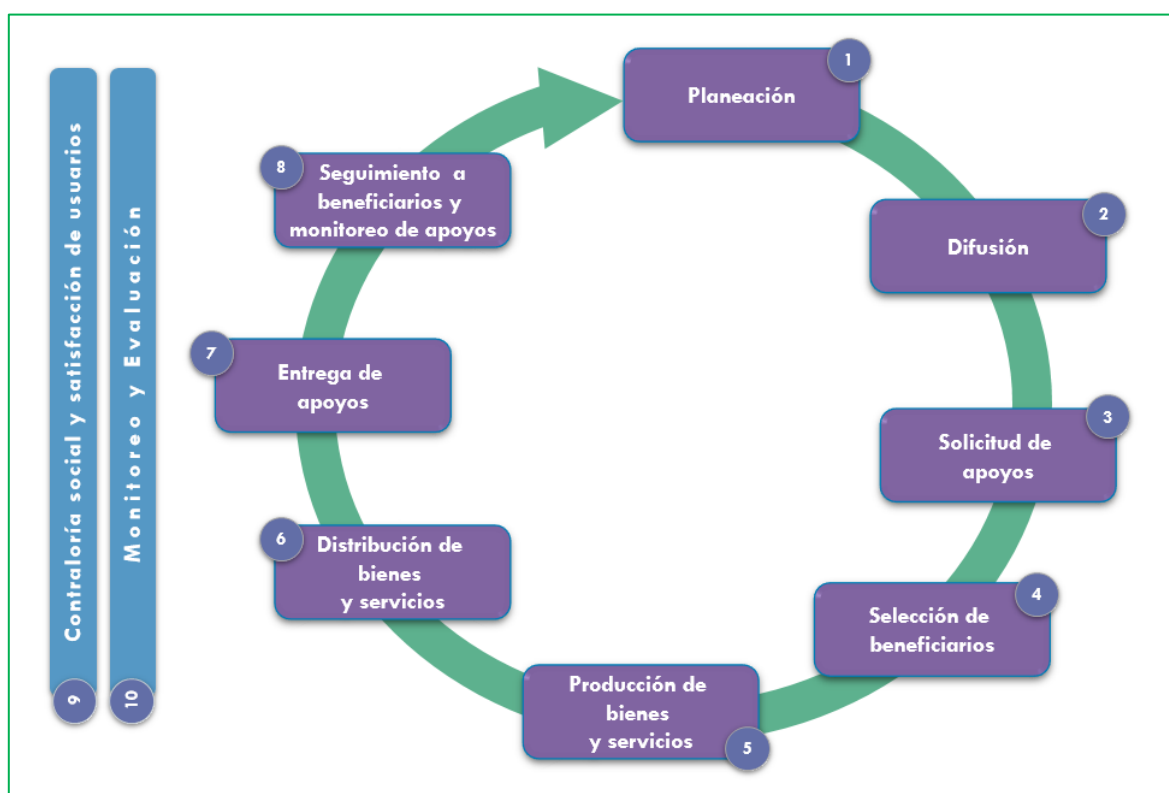
Por su parte, en el eje SC se registra el nombre de los interesados en una lista de asistencia a las sesiones del Semillero, además, se registra la Clave Única de Registro de Población (CURP) e identificación oficial de los padres de familia o tutores de NNA, esta información se envía a oficinas centrales, pero no se cuenta con evidencia suficiente en algún documento o base de datos proporcionada que pudiera mostrar cómo y con qué fin la información es procesada.

En el caso del eje de TP no se tiene evidencia de que se registre a los asistentes a las actividades que se realizan en el espacio seleccionado, debido a que las personas que asisten al evento o presentación de la manifestación creativa se benefician de ella sin una solicitud formal. Finalmente, en el eje CCTS se levantan registros en algunas sesiones en los que se especifica el número de asistentes, pero no se lleva a cabo un levantamiento de información sobre las características individuales de los beneficiarios y tampoco se especifica en cuál de los componentes del eje se hace ese levantamiento de información.

IV. Análisis del funcionamiento del programa

Esta sección presenta los principales hallazgos observados durante el trabajo de campo referentes al funcionamiento del programa. Además de estos hallazgos, la información se complementa con el análisis de gabinete proveniente de la información entregada por el programa y de aquella que fue recuperada de las fuentes públicas oficiales. El objetivo principal es comprender e identificar los procesos del programa y su vinculación para el logro de sus metas y objetivos. Es importante mencionar que los procesos del PCC no se encuentran definidos de forma explícita en algún documento, sin embargo, sus actividades se agrupan analíticamente de acuerdo con el modelo general de procesos del CONEVAL, como puede verse en la Figura 2. El análisis detallado del funcionamiento y organización del programa se puede visualizar en el Anexo D. Análisis del funcionamiento.

Figura 2. Modelo General de procesos del PCC, 2019



Fuente: elaboración del CONEVAL con base en el Modelo General de Procesos del CONEVAL, información documental proporcionada por el Programa e información observada durante el trabajo de campo.

Organización para la implementación

El PCC es coordinado por la Dirección General de Vinculación Cultural (DGVC), dependiente de la Subsecretaría de Diversidad Cultural y Fomento a la Lectura de la Secretaría de Cultura. La DGVC cuenta con tres direcciones involucradas directamente en la implementación del programa: la Dirección de Animación Cultural (DAC), la Dirección de Capacitación Cultural (DCC) y la Dirección Técnica (DT). Como se mencionó en párrafos anteriores, el programa operó durante su primer año de implementación estructurado en cuatro ejes de trabajo. En 2019 la Directora de Capacitación Cultural fungió como directora del PCC y como coordinadora del eje de *Semilleros Creativos*; la Directora de Animación Cultural coordina el eje de *Territorios de Paz* y el de *Comunidades Creativas y Transformación Social*; para el eje de *Misiones por la Diversidad Cultural* se creó una dirección eventual exclusivamente para su operación, que realiza sus funciones en las instalaciones de la Secretaría de Cultura.

El trabajo de campo permitió conocer cómo se organizó la operación de los ejes del programa hasta diciembre de 2019. En relación con el equipo operativo por eje, se encontró lo siguiente:

Misiones por la Diversidad Cultural: contaba originalmente con diez operadores regionales que se encargaban de la conformación y coordinación de los equipos sectoriales, pero en el transcurso del primer año se volvieron transversales a todos los ejes y sus funciones se ampliaron. Los equipos sectoriales del eje MDC están integrados por 11 personas: a) un coordinador sectorial encargado del equipo sectorial; b) dos facilitadores administrativos; c) dos facilitadores de *Milpa*; d) dos facilitadores de *Telar*; e) dos facilitadores de *Jolgorio*; f) dos facilitadores de registro audiovisual. Si bien cada grupo de facilitadores tiene sus funciones bien definidas, todos participan en todas las actividades. En total, existen en el país 35 equipos sectoriales estatales (en algunos estados hay más de un equipo: tres en Veracruz, dos en el Estado de México y dos en Oaxaca).

Semilleros Creativos: contó con: a) un enlace estatal de semilleros encargado de supervisar a los profesores y promotores de cada semillero; b) un maestro tallerista artista por semillero encargado de impartir los talleres a los niños, niñas y adolescentes, planear las actividades del semillero y elaborar los reportes de actividades; c) un promotor de participación y gestión cultural por semillero encargado, entre otras cosas de promover la participación de NNA en el semillero, gestionar espacios y hacer el registro de NNA asistentes al semillero. Algunos de estos semilleros tienen, además, un becario del programa Jóvenes Construyendo el Futuro, con funciones de ayudante, no se ha detectado que se les permita hacer entrega sustantiva de los bienes y servicios del semillero. En el país hay un total de 300 semilleros, cada uno con un maestro tallerista y un promotor, lo que da un total de 600 semilleristas. La idea es que al finalizar los primeros dos años haya un semillero en cada uno de los 720 municipios prioritarios.

La Directora de Animación Cultural está a cargo de los ejes *Territorios de Paz* y *Comunidades Creativas y Transformación Social*. A nivel central, el eje TP cuenta con tres

coordinadores regionales y un administrativo que cubren 18 estados y 34 municipios. En cada municipio hay un equipo de tres operadores culturales a quienes se les conoce como *Tejedores*: a) un enlace territorial que es quien lidera la planeación de actividades del equipo; b) un promotor de desarrollo cultural comunitario, que es quien lleva a cabo todas las labores de vinculación y de diálogo con las comunidades de los espacios en los que se trabaja y la comunicación directa con los agentes culturales; c) un promotor de redes de innovación social, quien identifica las iniciativas o proyectos en los que la comunidad tiene interés en implementar y les da seguimiento.

Es importante mencionar que la información presentada sobre el eje *Comunidades Creativas y Transformación Social* proviene exclusivamente de lo establecido en los lineamientos y de lo informado por la coordinadora de este eje.

El eje de CCTS está integrado por tres componentes: *Libertad cultural (que despliega actividades culturales en centros de reinserción social y centros de migrantes)*, *Transcomunidades (que busca fortalecer el acercamiento de comunidades mediante saberes y experiencias)* y *Tequio en red (que gestiona actividades de retribución social con becarios del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes FONCA)*. El equipo de *Libertad cultural* se compone de una coordinadora y dos personas de apoyo en oficinas centrales. Además, cuenta con dos investigadoras (contratadas por convocatoria abierta con la posición de asesora en psicoeducación), que se trasladan a los estados a elaborar diagnósticos y realizar talleres de sensibilización de primeros auxilios psicoafectivos. *Tequio en Red* lo integran cuatro personas, con la misma estructura que pertenecía al Programa Creadores en los Estados¹⁵. *Transcomunidades* cuenta con dos personas en oficinas centrales y una tercera que contrataron como facilitadora de procesos participativos.

Con base en lo observado en el trabajo de campo, es necesario mencionar que existe poca coordinación entre los ejes del programa. Desde la perspectiva de los operadores del programa, es decir, el personal contratado para desarrollar las actividades del PCC, cada eje opera prácticamente como un programa independiente, debido principalmente al pleno conocimiento de sus ejes de trabajo, pero no del programa Cultura Comunitaria en general; cabe precisar que existen muchas oportunidades de operación conjunta; principalmente en la elaboración de diagnósticos participativos que buscan comprender las necesidades y características culturales locales, y que los ejes MDC, TP y CCTS llevan a cabo en mayor o menor medida este tipo de diagnósticos, el caso de los becarios de FONCA, que podrían realizar labores de tallerista en los *Semilleros* o el caso de los *Telares*, que podrían coordinarse con los *Jolgorios*, para presentar en estos a los agentes culturales que participaron en la recuperación de espacios.

¹⁵ Programa a cargo de la DGVC de la Secretaría de Cultura que: Contribuye a fortalecer las acciones de difusión y formación artística y cultural de las entidades federativas, a través de la participación de los integrantes del Sistema Nacional de Creadores de Arte (SNCA) y beneficiarios de otros programas del FONCA con obligatoriedad en la retribución social. Para mayor información, consultar el siguiente enlace: https://vinculacion.cultura.gob.mx/creadores-estados/docs_creadores/LINEAMIENTOS_OPERATIVOS_PCE_2017_VIGENTE.pdf

Desde el aspecto intrainstitucional, mediante entrevistas a nivel central, el programa menciona que se realizan actividades de coordinación con el Sistema Nacional de Fomento Musical (SNFM), el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), la Dirección General de Culturas Populares, Indígenas y Urbanas (DGCPIU) y la Coordinación Nacional de Desarrollo Cultural Infantil (CNDCl). Sin embargo, esta coordinación podría no ser suficiente o podría continuar ampliándose, la vinculación es circunstancial cuando alguno de los proyectos a implementar por el PCC lo amerita, al respecto uno de los funcionarios entrevistados mencionó que se han hecho esfuerzos y diálogos de coordinación para trabajar con Culturas Populares o FONART (Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías) sin embargo, no habían podido concretar nada. Menciona como ejemplo un caso en Tenancingo donde se creó un taller de cocina como vehículo de cohesión social en un contexto de trata de personas y se coordinaron con el director general de culturas populares, indígenas y urbanas para reconocer a la cocina como patrimonio y generar así un proyecto que posteriormente vincule a las cocineras con otras cocineras y con otros proyectos.

Planeación

La planeación del programa se lleva a cabo desde la Dirección General de Vinculación Cultural (DGVC) de la Secretaría de Cultura. Los lineamientos no presentan información sobre este proceso a nivel general, pero presentan las actividades que se realizan en cada uno de los ejes de trabajo para planear su implementación, estas actividades tienen que ver con la recepción del listado de municipios prioritarios entregados por la DGVC.

Los principales documentos de planeación son el Diagnóstico, que contiene los antecedentes, la definición del problema que el programa busca atender, la justificación teórica o empírica del diseño, la definición de las poblaciones y el diseño general del programa; los lineamientos, donde se definen los objetivos del programa, las poblaciones o áreas de enfoque, los ejes de trabajo, las instancias que participan en el programa y la mecánica de operación; la *Matriz de Indicadores para Resultados*, que presenta objetivos por nivel, indicadores y metas; y el *Plan Anual de Trabajo* (PAT), donde se describen las estrategias y actividades del programa, las metas a cumplir a corto, mediano y largo plazo, y los recursos financieros y humanos disponibles. Además, los manuales de actividades, administrativos y operativos que cada eje elabora, aunque sólo se tuvo acceso al manual de procedimientos del eje *Misiones por la Diversidad Cultural*.

Para la actualización de la MIR, el PAT y los lineamientos, participan los responsables de los cuatro ejes del programa quienes proporcionan a la Dirección Técnica (DT) los insumos para que se integre en dichos documentos. Los coordinadores de cada uno de los ejes del programa son los responsables de elaborar y actualizar las cartas descriptivas que son utilizadas como manuales de operación que entregan a los operadores que se encuentran en territorio. En los cuatro ejes de trabajo, los coordinadores de los equipos reciben de oficinas centrales el listado de municipios prioritarios definidos por la DGVC y la DT, con

base en la cual definen los municipios que atenderán o en los que trabajarán. La planeación por cada eje de trabajo se describe a continuación:

Misiones por la Diversidad Cultural. El coordinador del equipo sectorial recibe el listado de municipios prioritarios definidos por la DGVC y la DT, selecciona y elabora una propuesta de municipios a atender, que presenta a la directora de MDC para su visto bueno. Una vez aceptada la propuesta, el coordinador y el equipo sectorial programan visitas de exploración a los municipios para calendarizar, junto con las autoridades de los municipios, la realización de la *Milpa* y el *Jolgorio*. Además, como parte del proceso de planeación este eje lleva a cabo tanto la *Milpa estatal*, un diagnóstico en donde se identifica a los agentes culturales¹⁶ y espacios culturales, como la *Milpa municipal* en la cual participan las autoridades locales y culturales de los municipios.

Territorios de Paz. El equipo operativo recibe el listado de municipios prioritarios. La coordinación del eje en oficinas centrales entrega al equipo operativo una guía de mapeo de espacios para que elaboren una propuesta de 3 a 5 “espacios a recuperar”¹⁷. De manera conjunta con la DGVC se define el espacio a ser intervenido y se lleva a cabo una jornada de *Milpa* a menor escala en dicho espacio para identificar tanto a los agentes culturales de la zona como las necesidades culturales de la comunidad.

Semilleros Creativos. El equipo operativo de *Semilleros Creativos* recibe la lista de municipios prioritarios definidos por la Dirección Técnica (DT). Con base en su criterio y el conocimiento con el que cuentan sobre la entidad federativa, así como la oferta cultural disponible, selecciona los municipios en los que se trabajará. Posteriormente los operadores del eje realizan una visita de exploración para identificar el espacio donde se desplegará el semillero y acuerdan su implementación con la instancia cultural o autoridad a cargo del lugar seleccionado.

Comunidades Creativas y Transformación Social. Las actividades de planeación de este eje se realizan desde oficinas centrales por medio de la Dirección de Animación Cultural (DAC). Para el componente *Libertad cultural*, con base en la lista de municipios se realiza un diagnóstico mediante visitas de oportunidad a algunos estados para identificar grupos que trabajan o quieren llevar a cabo actividades artísticas y culturales en centros de rehabilitación social, centros de migrantes y comunidades. Para *Tequio en red*, la planeación parte de las actividades del Programa de Creadores en los Estados, pues como se mencionó anteriormente, en 2019 se continuó trabajando bajo esta estructura, sin embargo, no fue posible identificar las actividades de planeación debido a que en los Estados visitados aún no se implementaban acciones de este componente. Por su parte, para *Transcomunidades*: en entrevista en oficinas centrales se mencionó que con

¹⁶ Los agentes culturales son los creadores artísticos y culturales en el nivel local que recluta el programa para llevar a cabo las actividades.

¹⁷ Concepto que no está definido en la evidencia entregada por el programa, pero que denota un espacio público abandonado o con poco uso y tránsito que se ha hecho poco afín a la convivencia de los miembros de la comunidad

información de las *Milpas* de MDC se identificaron 29 proyectos, de los cuales habían iniciado tres con la colaboración de una facilitadora.

Difusión

La Secretaría de Cultura difunde el diagnóstico y los lineamientos del programa a los funcionarios relacionados con el PCC. En febrero de 2019, la Secretaría de Cultura organizó una reunión nacional con los titulares de cultura para dar a conocer, entre otras cosas, al PCC y sus ejes de trabajo. En su sitio oficial se presentó brevemente el propósito del programa y los cuatro ejes de trabajo que lo integraban, así como un video explicativo sobre la intervención. Actualmente, en el sitio oficial se puede observar la estructura de operación que el PCC modificó para el ejercicio fiscal 2020, este también ha sido el medio por el cual se difunden las bases de participación para integrar al equipo operativo y de capacitadores. El programa, de manera permanente, difunde en sus redes sociales las actividades que los diferentes ejes realizan en las entidades federativas y las convocatorias para formar parte de los equipos de operación del programa. A continuación, se presentan las actividades de difusión que se realiza en cada eje de trabajo.

Misiones por la Diversidad Cultural. El equipo sectorial emite una invitación abierta y libre a la ciudadanía para que participe en la *Milpa municipal*. La difusión de la invitación se hace mediante llamada telefónica, WhatsApp, Facebook y correo electrónico principalmente. Para el *Jolgorio*, el equipo sectorial diseña y propone el cartel digital para difundir a los habitantes del municipio con previa autorización de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de Cultura, lo cual, según lo señalado en el trabajo de campo ha retrasado la difusión oportuna de las actividades; durante las entrevistas se mencionó que, en varias ocasiones, la autorización se recibe pocos días antes de que se lleve a cabo el *Jolgorio*. En el trabajo de campo se comentó que la Secretaría de Cultura publica el cartel con el programa del *Jolgorio* por medio de la página de vinculación cultural, sin embargo, transcurre mucho tiempo tan solo en aprobar el programa a pesar de solicitarlo tres semanas antes del diseño. Otros mencionaron también que una vez que se manda una propuesta, se tardan algo de tiempo en aprobarla, o que puede llegar tener demasiadas observaciones. En ocasiones se mencionó que la aprobación de actividades del programa se realizó uno o dos días antes del *Jolgorio*. Así mismo, se mencionó que se ha llegado a recurrir a difundir por redes locales, sin mucho apoyo de la instancia cultural del estado recurriendo incluso a llamadas personales para realizar la promoción del evento.

El cartel del *Jolgorio* se difunde en redes sociales y otros medios disponibles. En algunos lugares se hace una impresión del cartel (en ocasiones con los propios recursos de los integrantes del equipo sectorial) y se coloca en espacios visibles para incrementar la asistencia al *Jolgorio*.

Semilleros Creativos. Los promotores difunden las actividades del semillero mediante perifoneo local, radios comunitarias (en caso de existir) o interpersonalmente: En algunos casos elaboran carteles digitales e impresos que publican en las redes sociales con el apoyo de instancias municipales y estatales. Durante el levantamiento de información se

mencionó que se llegaron a visitar unas 20 escuelas, alrededor de los sitios en donde se iba a trabajar, y que también realizaron difusión casa por casa, se pegaron carteles o directamente difundieron su Semillero mediante invitaciones “a viva voz”.

Territorios de Paz. Los operadores convocan a los agentes culturales mediante llamada telefónica, visita directa a los agentes o redes sociales. La difusión a la comunidad de las actividades culturales a realizar en el espacio es mediante redes sociales o bien visitan instituciones educativas (principalmente); también se apoyan en instituciones municipales y locales, se vinculan con representantes y líderes vecinales de las colonias para que convoquen a las personas y asistan a las actividades o bien utilizan el perifoneo o las radios comunitarias en caso de que existan.

Comunidades creativas y transformación social. En el componente *Libertad Cultural*, el área responsable del eje invita a los titulares de cultura de los Estados, y a instituciones estatales, federales y municipales a presentar proyectos en espacios de reclusión o de atención a migrantes. Para el componente *Tequio en red*, la DGVC envía una invitación a los titulares de las instancias culturales de los estados para que realicen una solicitud para que las personas creadoras becarias del FONCA realicen actividades en centros de reclusión o en espacios de atención a migrantes o instituciones académicas. Para el componente *Transcomunidades*, a partir de las *Milpas* y de otros procesos de acercamiento con la comunidad, se identifican proyectos culturales y se les invita a participar. Los procesos de difusión del eje no se exploraron de manera detallada, debido principalmente a que este eje de trabajo no tenía un grado de avance significativo en los estados, y los enlaces de Tequio en Red continuaban trabajando bajo la estructura del programa Creadores en los Estados.

Solicitud de apoyos

Por la naturaleza del programa, éste no recibe directamente solicitudes de servicios o apoyos provenientes de personas físicas interesadas en ser beneficiarios del programa. En el caso de los *Jolgorios del eje de Misiones por la Diversidad Cultural* y del eje *Territorios de Paz* mediante las actividades de animación cultural para la recuperación de espacios los beneficiarios se presentan a los eventos, observan, participan o escuchan las diversas actividades culturales que ofrece el programa mediante estos dos ejes. En el caso de Semilleros Creativos, el programa intenta tener la mayor participación de NNA posible, por lo que se busca inscribir a todos los interesados en formar parte de un semillero.

En el eje *Comunidades Creativas y Transformación Social* se reciben las solicitudes de las instancias de cultura estatales y municipales u organizaciones de la sociedad civil buscando la intervención del programa para que se realicen actividades culturales en centros de reclusión, espacios de atención a migrantes y comunidades, también se reciben solicitudes de apoyo para realizar proyectos culturales en espacios académicos con la participación de becarios del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), así como solicitudes de participación de colectivos o grupos que ya cuentan con una trayectoria relacionada con las actividades artísticas que fomenten la reinserción social.

Selección de beneficiarios

El programa no hace selección de beneficiarios. Los cuatro ejes de trabajo seleccionan los municipios donde llevarán a cabo las actividades. Además, el eje de CCTS selecciona los proyectos a implementar, así como a los artistas, creadores o colectivos culturales que desarrollarán actividades del componente libertad cultural; y becarios de FONCA para que realicen actividades de retribución social (subproceso que se detalla en el proceso de producción de bienes y servicios).

Para focalizar a la población objetivo, en 2019 la DGVC seleccionó municipios prioritarios a atender en los dos primeros años del programa a partir de los tres criterios mencionados anteriormente: dificultad de acceso a la cultura, rezago social e incidencia delictiva. La DT elabora las bases de datos de los municipios prioritarios a atender y la entrega a las áreas responsables de cada uno de los ejes de trabajo, quienes identifican aquellos que son más representativos para las actividades y los objetivos de sus ejes y las envían a los operadores de cada eje.

Misiones por la Diversidad Cultural. Con base en una lista de municipios prioritarios que establece la DGVC, el equipo sectorial selecciona las localidades en donde se realizarán las *Milpas* y los *Jolgorios* en el estado.

Territorios de Paz. A partir del mapeo y visita a los espacios públicos, el equipo operativo, en coordinación con el municipio, selecciona aquel en el cual se hará la intervención.

Semilleros Creativos. Los maestros y promotores seleccionan las localidades y los espacios donde se llevarán a cabo las actividades del semillero con base en la lista de municipios prioritarios que definió la DGVC y el conocimiento, la experiencia y las referencias que tengan de las diferentes instituciones, espacios y personas clave en el sector cultural.

Comunidades Creativas y Transformación Social. Para el componente *Libertad cultural*, la DGVC y la DAC revisan y seleccionan los proyectos presentados por las instancias estatales y municipales de cultura, grupos y organizaciones de la sociedad civil considerando solidez y sostenibilidad del proyecto, así como la suficiencia presupuestal del programa. Para el componente *Tequio en red*, las mismas áreas analizan y seleccionan las solicitudes recibidas, considerando la trayectoria de los solicitantes, la población a beneficiar y el presupuesto. En el caso de *Transcomunidades*, estas dos áreas envían un formato de registro a los proyectos identificados a través de las *Milpas* de MDC para que los interesados presenten una iniciativa que después trabajarán de manera conjunta con el personal de oficinas centrales de este componente.

Producción de bienes o servicios

Existen tres subprocesos relacionados con este proceso que se llevan a cabo en los ejes de trabajo MDC, TP, y SC: *conformación de equipos operativos, capacitación de operadores y programación de actividades*. En el caso de CCTS, se realiza una búsqueda o se acepta una solicitud de participación por los agentes culturales o colectivos, y posteriormente se planean las actividades a desarrollar en los espacios seleccionados a nivel central.

Es necesario mencionar que, ante la falta de una estructura operativa formal, la Secretaría de Cultura realizó un contrato de servicios especializados con terceros con la empresa Lore Soluciones Integrales de Sinaloa, S.A. de C.V para la contratación de los operadores que implementan las actividades del programa en los 32 estados de la república. Esta forma de contratación también respondió al interés de la Secretaría de Cultura por dotar con seguridad social a su personal operativo en territorio. Y si bien los operadores no han tenido problemas en sus pagos, algunos entrevistados expresaron que sí hay cierta inseguridad con esta forma de contratación pues pensaban que habían sido contratados directamente por la Secretaría de Cultura, y expresaron cierto descontento al estar contratados por medio de una empresa gestora de los recursos del programa y cierta desconfianza al enterarse de que esta empresa tiene su sede en Sinaloa. Una implicación de esta forma de contratación es que, al no formar parte de la Secretaría de Cultura, no pueden hacer oficios realizando solicitudes a otras instancias, y las personas entrevistadas expresaron que ello limita mucho su trabajo. Se considera que la contratación del equipo operativo del programa es uno de los temas que requieren ser revisados con mayor detenimiento por parte de la Secretaría de Cultura.

Mediante contrato por servicios especializados con terceros con la empresa Viajes Premier, S.A de C.V, se realiza el pago de servicios culturales otorgados por los agentes culturales que participan en los *Jolgorios* y en las actividades culturales y artísticas que se realizan en los espacios públicos recuperados en el eje *Territorios de Paz*; así como para la contratación de los servicios necesarios para llevar a cabo estas actividades (sonido, carpas y mobiliario), y para pago de viáticos y viajes para operadores del programa y los agentes culturales. En 2019 esta forma de gestionar los pagos a agentes culturales provocó dificultades a los operadores frente a los agentes culturales y a los proveedores de servicios tras la realización de los eventos (por ser de algún modo los representantes del programa y de la Secretaría de Cultura en territorio) debido a los retrasos en el pago de los servicios brindados. Todos los operadores de MDC y TP entrevistados manifestaron esta problemática.

Cabe mencionar que la Secretaría de Cultura ha hecho esfuerzos por cumplir con los compromisos asumidos durante la realización de los eventos culturales, y esta problemática se logró resolver a inicios de 2020. Los operadores del programa expresaron durante el trabajo de campo que constantemente son ellos quienes enfrentan las expectativas, preguntas, inquietudes o desconfianzas de los agentes culturales, sobre todo, en cuanto al tema del pago de sus trabajos. Asimismo, todo el contexto les había hecho dudar mucho

sobre la empresa que gestiona los recursos de los agentes, además de no tener claridad sobre si los retrasos en pagos fueron culpa de esa empresa o fue un problema administrativo dentro de la institución. Es muy importante resaltar que además de las dudas, los operadores del programa se sintieron bajo el riesgo de alguna demanda pues no estaban cumpliendo con lo acordado por el programa.

Misiones por la Diversidad Cultural

Conformación de equipos operativos: el área responsable de este eje, mediante los contactos y conocimiento que tiene del sector cultural, identifica y selecciona a personas con trayectoria probada en el trabajo comunitario y en el campo cultural para la integración de equipos sectoriales y regionales (integrado por 11 personas como se mencionó en párrafos anteriores). De la misma manera identifican y seleccionan a personas con experiencia en procesos formativos comunitarios y sociales para integrar el equipo de jefes de capacitación. Mediante convocatoria pública abierta en el sitio de internet oficial del programa se realiza la selección de capacitadores.

Capacitación: El área responsable del eje en oficinas centrales y el equipo de jefes de capacitación desarrollan un programa para capacitar al grupo de capacitadores que están a cargo de los procesos de formación y capacitación de los equipos sectoriales. Este programa incluye los objetivos del eje, sus componentes: *Milpa*, *Jolgorio* y *Telar*, los módulos y materiales necesarios para llevar a cabo las actividades y se generan las cartas descriptivas para llevar a cabo la capacitación de los equipos. El equipo que capacita en MDC recorre las regiones capacitando a los equipos sectoriales y termina su contrato una vez concluidas todas las regiones.

Programación de actividades. El equipo de capacitadores realiza reuniones con las instancias estatales para llevar a cabo la *Milpa estatal*. El equipo sectorial realiza reuniones con las instancias municipales de cultura para identificar a los agentes culturales y acuerda las actividades para realizar la *Milpa municipal*. Durante el levantamiento de información se mencionó que antes de cada jornada se busca hacer contacto previamente con agentes culturales, para que tengan conocimiento, también se convoca a los agentes municipales o autoridades de los barrios de las comunidades, pues ellos son los que tienen conocimiento de las personas que se dedican a la cultura. Todo esto con el objetivo de que más gente esté informada sobre las intenciones de la *Milpa*.

En cada estado se programa una *Milpa estatal* y nueve *Milpas municipales*. El programa de actividades elaborado por los equipos sectoriales es enviado a la DGVC, en donde se revisa y aprueba. De acuerdo con la funcionaria encargada del eje de MDC, en la *Milpa*, se elabora el diagnóstico cultural o mapeo de los elementos del ciclo cultural del estado o municipio a partir de cuatro dinámicas¹⁸ basadas en la pedagogía de la educación popular: 1) *Flor de*

¹⁸ El proceso para realizar estas cuatro dinámicas se presenta en el *Manual de Procedimientos, Misiones por la Diversidad Cultural*, así como en las cartas descriptivas de cada una de las dinámicas entregadas por el programa.

amaranto, que es una especie de FODA que presenta información sobre la situación cultural del municipio y sus localidades; 2) *Red del tiempo*, en donde se reflexiona sobre los hechos históricos importantes para las personas en tres líneas: el mundo, el país y la comunidad; 3) *Mapeo colectivo*, en donde se ubican espacios de encuentro dentro de la comunidad, los cuales no necesariamente son la infraestructura cultural sino cualquier espacio donde se generen dinámicas de socialización de arte y cultura; 4) *Tendedero de sentipensares*, en donde se colocan todos los aspectos que van surgiendo en las otras dinámicas y que pueden ser desde los proyectos que la gente tiene y quiere realizar, hasta cuestiones de inseguridad, equidad de género, etc. (Secretaría de Cultura, 2019c). Estas jornadas tienen una duración de cuatro horas y las dinámicas se llevan a cabo de manera simultánea.

Tanto en la *Milpa estatal* como en la *municipal* se coloca el módulo *Telar*, que es una plataforma (base de datos) donde se registran las características, condiciones laborales y demás información relevante para el PCC de los agentes culturales locales. Los operadores mencionaron en entrevista que, en ocasiones no tienen acceso o tienen problemas con el internet para capturar la información solicitada, por lo que la registran manualmente y después la capturan en la plataforma. Indican que el proceso de captura es muy largo, aproximadamente 45 minutos por cédula de información de cada agente cultural. Durante el trabajo de campo se mencionó que normalmente hay hasta 6 personas registrando datos en el Telar, y no en todas las ocasiones se hace de manera electrónica por problemas de conectividad al no tener siempre internet, así que se recopila la información de forma manual, luego, en su casa capturan la información en el sistema. Así mismo, se menciona que el registro de datos debería replantearse porque parece estar pensado para realizarse en zonas urbanas. Los operadores también han expresado inconformidad respecto a los tiempos de captura de datos, pues corren el riesgo de que cierren el sistema, y en ocasiones se tienen hasta a 80 agentes en proceso de captura de información.

La información registrada en las *Milpas* se envía a la DGVC para su consolidación, sistematización y posterior análisis y elaboración de diagnóstico. A partir de los diagnósticos municipales, el equipo sectorial elabora el programa de actividades para el *Jolgorio* que es el producto de la *Milpa*.

Territorios de Paz

Conformación de equipos operativos: De acuerdo con lo que establecen los lineamientos del PCC: la DGVC elabora una convocatoria pública que difunde en su sitio oficial, dirigida a gestores culturales locales para que participen como tejedores/tejedoras. La DGVC revisa las candidaturas y hace una selección preliminar de los tejedores/tejedoras. Se establece un órgano conformado por representantes de la academia, organizaciones de la sociedad civil y especialistas en procesos de desarrollo cultural comunitario, quienes realizan la selección final.

Capacitación de los equipos: se hace de manera presencial. En 2019 se llevó a cabo en el estado de Tlaxcala durante cuatro días. La capacitación consistió en talleres de sensibilización y formación del espacio público y de derechos humanos. Además, dado que en el proceso de planeación se ha iniciado el subproceso de mapeo y selección de 3 a 5

espacios por recuperar, cada equipo de tejedores tuvo la oportunidad de exponer el resultado de la aplicación de sus guías de mapeo de espacios.

Programación de actividades: los *tejedores* se reúnen para planear las actividades que desarrollarán en el espacio público seleccionado mediante el mapeo de espacios. Posteriormente visitan el espacio para identificar a los agentes culturales de la comunidad donde se encuentra el espacio público a recuperar. Además, se comunican con agentes culturales externos que pueden participar en las actividades programadas. Realizan tres o cuatro reuniones con estos agentes culturales para discutir y establecer un programa de actividades. Antes de iniciar con las actividades, los tejedores realizan una *Milpa*, similar a la que se realiza en el eje MDC. También tienen que registrar en el *Telar* a los agentes culturales que se ubican o realizan actividades en la comunidad donde se encuentra dicho espacio.

Es necesario mencionar que durante el trabajo de campo se identificó que tanto el personal en oficinas centrales como en territorios no pudieron concretar opciones de implementación de proyectos en un período razonable y el volumen de actividades para recuperación de espacios al cabo de un año fue considerablemente pequeño, debido a que tuvieron tan solo un mes para implementar las actividades programadas. Personal operativo del eje TP comentó que se había previsto una planeación de eventos con una duración de nueve meses, pero el tiempo disponible se redujo hasta solo disponer de un mes para la realización de actividades, mencionó también que uno de los problemas que produjo esta situación radica en la falta de claridad de las instrucciones recibidas de oficinas centrales, en la falta de coordinación en el diseño de sus actividades y la insuficiente vinculación con los institutos de cultura estatales o municipales, así mismo consideraron que los objetivos eran poco claros y cambiantes, y que las instrucciones y formatos se modificaban continuamente, lo que provocaba repetición de trabajo, retrasos y errores en el llenado de solicitudes. La asignación de tareas también fue señalada como un problema, mencionando que cuando fue contratado para coordinar la recuperación de espacios no entendió si iba a coordinar todo el estado o solo una parte.

Semilleros Creativos

Conformación de equipos operativos: La DGVC difunde la convocatoria mediante su sitio oficial, para seleccionar a los semilleristas (maestros talleristas, artistas y promotores que operarán los semilleros). De acuerdo con los maestros y promotores entrevistados, la mayoría de ellos recibieron en sus correos electrónicos la invitación para integrar algún semillero creativo. Algunos fueron entrevistados por algún funcionario de la DGVC o incluso por la Secretaría de Cultura. En cuanto a los enlaces estatales de semilleros, el proceso de contratación fue diverso. Algunos ya estaban contratados por el PCC como promotores o maestros de semillero y ascendieron de cargo a “enlaces de semillero”; otros recibieron directamente una solicitud de los operadores regionales o algún funcionario de oficinas centrales.

La capacitación a maestros y promotores se realiza de manera diferenciada dependiendo de la actividad artística que vaya a desarrollarse en el semillero (artes visuales, artes

escénicas, artes gráficas, canto, cinematografía, danza, escritura, fotografía, etc.). De acuerdo con lo mencionado por los operadores entrevistados, la capacitación tiene una duración de una semana y los temas que tratan son, entre otros, uso de redes sociales, el adultocentrismo, las responsabilidades de los promotores con NNA, técnicas pedagógicas, dinámicas, ciberbullying, etc. En dos de los tres semilleros visitados, las personas entrevistadas negaron haber recibido algún tipo de capacitación. Por su parte, y de acuerdo con lo mencionado por los enlaces estatales de semilleros entrevistados, ellos recibieron capacitación presencial en la Ciudad de México de dos días sobre el trabajo con infancia y juventudes, temas de seguridad y el trato con las autoridades locales. Los lineamientos establecen que las acciones de capacitación y formación pueden ser bajo las modalidades presencial, continua, a distancia, entre otras.

Programación de actividades: el tallerista y promotor del semillero creativo se reúnen para definir las actividades que se llevarán a cabo. Esta programación, junto con la lista de materiales que se van a requerir, se envía a la DGVC a través del área responsable del eje de semilleros. La compra de materiales para los semilleros se hace de manera consolidada en oficinas centrales; otros insumos los compra el tallerista a quien posteriormente se le reembolsa el gasto erogado mediante factura. En campo se identificó que tanto el proceso de entrega de materiales como el reembolso del gasto puede tardar hasta dos meses.

El enlace estatal de semilleros programa sus actividades de manera individual a partir de sus funciones y un calendario de entrega de informes y reportes convenidos con oficinas centrales.

Comunidades Creativas y Transformación Social

Conformación de equipos operativos: la directora de la DAC, responsable de este eje, señaló que no cuenta con equipos operativos. Sin embargo, indicó que para el componente *Libertad cultural* hay dos personas que se contrataron bajo el esquema de convocatoria pública difundido en la página web del programa con perfil psicoeducativo, quienes se encargan de realizar las actividades en territorio tales como diagnósticos, visitas de oportunidad y talleres de sensibilización psicoafectiva. Para el componente *Transcomunidades* se contrató a una facilitadora de procesos participativos de mediación.

En cuanto a la capacitación, no se tiene evidencia documental sobre si estas personas reciben capacitación y de qué tipo, durante entrevista con la coordinadora del eje se mencionó que se busca o acepta a los agentes culturales o colectivos artísticos que ya desarrollen actividades en centros penitenciarios o centros migrantes, por lo que se podría pensar que no es necesario llevar a cabo algún tipo de capacitación específica. Tampoco se señalaron detalles sobre procesos de capacitación para las dos personas encargadas del componente *Libertad Cultural*.

Programación de actividades: en el componente *Libertad cultural*, se recopila información sobre espacios e instancias culturales estatales, municipales y locales. Mediante la información arrojada en las *Milpas* de MDC, o bien con las *puestas en común* (encuentros de trabajo con la comunidad artística local). Ninguno de estos procesos pudo ser

corroborado en campo, debido a que, al momento de realizar el trabajo de campo, no se contaba con un avance significativo en las actividades del eje en los Estados seleccionados. Además, a nivel central se reciben y revisan las solicitudes que estados y municipios presentan para la implementación de proyectos dirigidos a personas en reclusión y espacios de migrantes. A partir de ello se programan y calendarizan las actividades, es necesario mencionar que la Directora de Animación Cultural comentó que las solicitudes para realizar actividades en centros migrantes hasta ese momento eran prácticamente nulas. En el componente *Tequio en red*, el FONCA comparte con la DGVC su catálogo de creadores (becarios del FONCA) para que identifique a aquellos que podrían realizar actividades de retribución social en espacios de reclusión, espacios de migrantes o espacios académicos y activa la plataforma *Foncaenlínea* para la consulta del catálogo. Esta plataforma es consultada por las instancias estatales de cultura para identificar los perfiles de las personas que podrían realizar actividades de retribución social en su estado. En el caso de *Transcomunidades* por razones ajenas a la DAC, no fue posible publicar la convocatoria, por lo que se apoyaron en la información obtenida de las *Milpas*, en solicitudes de atención ciudadana y en las puestas en común para identificar proyectos. Iniciaron actividades con tres proyectos, el resto los llevarán a cabo durante 2020.

En general, los operadores consideran que el programa los ha capacitado bien para llevar a cabo sus actividades y cumplir con sus funciones (aunque frecuentemente consideran que los talleres son “muy rápidos” y se podría profundizar más en temas específicos de su interés; solicitan capacitaciones sobre pedagogía o técnicas didácticas para llevar un grupo de niños y sobre cuestiones administrativas y contables, entre otras). Al respecto se mencionó que los temas de administración y planeación podrían haber tenido mayor relevancia en la capacitación, también hubo operadores que consideran importante el tratar más temas contables y de facturación. Otros entrevistados consideran de gran importancia el reforzar temas como el de equidad de género, debido a que han identificado situaciones de violencia de género al interior de los equipos. Así como, cuestiones de contención de los equipos y resolución pacífica de conflictos, ya que debido a las cargas de trabajo y a la propia dinámica de gestión de actividades de los *jolgorios* las situaciones de estrés son constantes.

Además, se identificó que no hay procedimientos claros para capacitar a aquellos que se incorporaron después de la capacitación inicial. En este sentido, en campo se identificó que la capacitación a nuevos operadores se realiza como retroalimentación con el resto del equipo sobre las actividades realizadas y a partir de la lectura de los manuales y pruebas en campo.

Distribución de bienes o servicios

El programa no distribuye ningún tipo de apoyo monetario ni de otra índole a beneficiarios finales. En los estados visitados se identificó que en el eje de MDC, se paga a los agentes culturales que participan en el *Jolgorio* por sus servicios artísticos y culturales. Lo mismo ocurre en el eje de TP con los agentes culturales y artistas que participan en las actividades

realizadas en los espacios recuperados. Además, en el eje de MDC, hay agentes culturales que participan en el *Jolgorio* mediante la venta de productos elaborados por ellos mismos en los cuales utilizan insumos propios de la región como comida, panadería, artesanía, etc. El apoyo que el programa distribuye en este caso es con espacio y mobiliario para que pongan a la venta sus productos.

Entrega de apoyos

Misiones por la Diversidad Cultural. Tal como se menciona en los lineamientos, el *Jolgorio* es el servicio que entrega MDC, el cual se realiza generalmente cuatro semanas después de la ejecución de la *Milpa*. Unavez finalizada la *Milpa*, el equipo sectorial identifica a los agentes culturales de la comunidad que muestren interés de participar en el *Jolgorio* y se elabora el programa de actividades. Según el manual de procedimientos del eje MDC, este puede incluir hasta ocho tipos de actividades¹⁹: 1) *Foro de artes vivas*, que se refiere a las presentaciones escénicas; 2) *Puntos de intersección*, actividades en donde se discuten temas de interés de la comunidad con dinámicas diseñadas como el cuadrante de derechos humanos, la red del tiempo y el mapeo colectivo; 3) *Círculo de diálogo*, en donde la comunidad dialoga sobre derechos humanos, saberes tradicionales, arte y cultura; 4) *Exposición abierta*, que puede ser exposición de artes visuales, objetos patrimoniales, etc.; 5) *Corredor gastronómico y artesanal*, donde se ponen a la venta productos gastronómicos y artesanales con el permiso previo del municipio y se exponen artesanías; 6) *Talleres libres*, que pueden ser de disciplinas artísticas o de prácticas patrimoniales (artesanías) a cargo de los agentes culturales invitados; 7) *Lengua cinematográfica*, donde se hace proyección de cine (donde existe la infraestructura); y 8) *Salas para platicar y jugar*, donde niñas y niños participan en talleres como cuentacuentos, manualidades, etc. Las actividades son simultáneas, aunque generalmente se programan los talleres en la mañana y el foro de artes vivas en las tardes, pues esta actividad es en la que más gente participa.

Territorios de Paz. La entrega de servicios para este eje es la implementación de actividades culturales para la recuperación colectiva del espacio, tales como talleres artísticos y culturales y presentaciones de agentes culturales de la comunidad o externos. Para realizarlas, el personal de este eje se vincula con los municipios, agentes ejidales, presidentes de colonias y/o algunas instituciones culturales locales. En el último trimestre de 2019 el PCC “Con Cultura Comunitaria Vamos Juntos por la Paz” se sumó a la Estrategia Nacional de Prevención de Adicciones “Juntos por la Paz”. **Esta nueva actividad fue integrada al eje Territorios de Paz.** La DGVC hizo una invitación pública a agentes culturales, compañías, agrupaciones, equipos y colectivos de circo social, teatro comunitario y exhibidores independientes de cine a participar con funciones artísticas y

¹⁹ Ver *Manual de Procedimientos. Misiones por la Diversidad Cultural*, y las cartas descriptivas para los diferentes tipos de actividades que el PCC entregó al para la evaluación.

culturales en las zonas prioritarias, ubicadas en 38 municipios del país. Las agrupaciones debían proponer tres espacios públicos del municipio donde desarrollarían sus actividades.

Semilleros Creativos. El semillero creativo es la formación artística y de participación de NNA. Los padres o tutores realizan el registro de los NNA para formar parte de los semilleros otorgando el nombre completo del beneficiario, comprobante de domicilio y CURP, aunque se encontraron casos en los que los padres no acuden a registrar a los menores de edad. La regularidad de las sesiones depende de cada semillero. La mayoría trabaja cinco días a la semana, dos horas diarias, aunque también algunos trabajan tres veces a la semana, o cuatro horas diarias. Generalmente estas actividades se realizan en las tardes, aunque hay semilleros escolares que se realizan durante el horario escolar matutino. El docente y el promotor se reúnen semanalmente para planear las actividades. Los semilleros están planeados para ser permanentes, con dos ciclos de cierre al año (un cierre por semestre); sin embargo, se encontró que en algunos estados se realizan semilleros de verano que duran entre dos y tres semanas. En campo se observó que los semilleros permanentes tienen varios componentes:

- a. *Huellas comunitarias*, acciones que se construyen en conjunto con NNA mediante asambleas en las cuales se identifican espacios públicos que pueden ser intervenidos con acciones específicas de los semilleros; se realizan una vez al mes.
- b. *Tiempos de cosecha*, es la presentación de lo que los NNA han trabajado durante un semestre; es el cierre de los ciclos del semillero. A estas presentaciones acuden los padres de familia y la comunidad mediante invitación.
- c. *Aeropuerto de saberes*, se trata de intercambios de saberes entre Semilleros Creativos de diferentes municipios; o bien cuando al semillero llegan producciones artísticas de distinto tipo al que se enseña en el semillero.
- d. *Red de semilleros*, es el encuentro entre semilleros. La propuesta de los encuentros se realiza en oficinas centrales, donde se valora la viabilidad de la participación de los semilleros. En 2019 se realizó un encuentro de semilleros en el Auditorio Nacional de la Ciudad de México.

Los lineamientos del PCC también mencionan:

- e. *Asambleas infantiles y juveniles*, que se llevan a cabo una vez al mes en cada semillero y que son espacios para la conversación, la participación y el diálogo en los que se llega a acuerdos de trabajo y acciones preparatorias para ejecutar las Huellas comunitarias;
- f. *Acciones de extensión*: son acciones realizadas en municipios o comunidades aledañas a los Semilleros Creativos con la finalidad de contribuir a la generación de redes regionales; así como de ampliar el impacto de los procesos de formación y participación;
- g. *Viveros creativos*: consiste en generar relaciones de diálogo e intercambio entre los participantes y comunidades de los Semilleros Creativos con creadores locales, nacionales e internacionales para enriquecer ambas narrativas. Se pretende que tengan un enfoque intergeneracional.

Comunidades Creativas y Transformación Social. Como se mencionó anteriormente, debido al poco avance del eje en los Estados seleccionados, no fue posible identificar las actividades que se realizan en estados y municipios en este eje, no obstante, se cuenta con la información de los lineamientos, en los que se especifica que, para *Libertad cultural* se desarrollan intervenciones artísticas y culturales en centros penitenciarios; intervenciones artísticas y culturales en espacios de atención a migrantes; y proyectos de participación cultural. A través de *Tequio en red/Creadores en los estados* se realizan las actividades culturales y artísticas programadas en los municipios, con las personas creadoras beneficiarias del FONCA. Estas pueden incluir foros, conferencias, encuentros y otras actividades académicas y culturales en colaboración con otras instituciones, federales, estatales, municipales y/o internacionales. En Transcomunidades, el programa apoya las intervenciones mediante capacitación, acompañamiento y/o recursos.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Las personas que operan el programa en cualquiera de los ejes elaboran reportes de actividades quincenales o mensuales que presentan en formatos previamente establecidos por la DGVC. Estos formatos, con el reporte de actividades, son enviados a las áreas responsables de los ejes, en donde se revisan y sistematizan y se envían a la DT, donde se consolida la información de los cuatro ejes. Estos reportes son acompañados, tanto en MDC como en SC y TP por un registro audiovisual y fotográfico de las actividades y presentaciones de las manifestaciones culturales que se realizan. Los lineamientos no señalan si en CCTS debe omitirse este registro, dada la condición de las personas que reciben el servicio cultural.

Es importante mencionar que, aunque la mayoría de los operadores conocen los procesos básicos de los ejes y cuentan con manuales de operación, la descripción de los procesos y actividades en estos manuales es muy general y por las múltiples actualizaciones que estos han sufrido, los operadores no cuentan con una versión completa y final. Los lineamientos no especifican las actividades que se llevan a cabo para el proceso de monitoreo y evaluación.

Durante el levantamiento de información en campo se logró identificar que, para el monitoreo y evaluación, cada eje de trabajo recibe quincenal y mensualmente los reportes y formatos del personal operativo y consolida la información recibida. Las áreas responsables de los ejes reportan dicha información a la DT que, a su vez, conjunta la información de los cuatro ejes e informa a la DGVC. Esta Dirección envía la información a los operadores del Sistema de Información del Sector Cultural, quienes integran los diferentes reportes que exige la normatividad y envían a las plataformas correspondientes en los calendarios establecidos para cada una de ellas.

Cada una de las áreas responsables de los ejes analiza la información recibida para evaluar el alcance de las metas de manera mensual. Esta información es enviada a la DT, quien verifica el cumplimiento de metas a nivel programa para generar reportes para la DGVC y

la propia Secretaría de Cultura. Esta información también la utilizan para reportar las metas de los indicadores propuestos en la MIR (el reporte de la MIR es anual).

Al respecto, durante el trabajo de campo se mencionó que entre las funciones de los Tejedores del eje TP, está el hacer informes, enviar listas de asistencia, informes de trabajo, reportes comunitarios, estar presente en eventos o en talleres de cultura, realizar las alianzas municipales, entre otros; pero los mismos operadores consideran que son un equipo muy pequeño. Esta información es solo una porción de la enviada a nivel central, pues como se mencionó al inicio, solo representa la generada únicamente por un equipo de Tejedores del eje TP, ellos envían sus reportes e informes a la DAC en donde se realiza el procesamiento correspondiente. No obstante, no se contó con evidencia documental para analizar la forma en que esta información es procesada pues no fue proporcionada por el programa, al respecto es relevante mencionar que el volumen de la información por eje pudiese ser muy amplio, y el procesamiento de esta se vería beneficiado haciendo una revisión sobre los reportes más relevantes que los operadores deberían generar, optimizando el procesamiento de esta tanto en campo como en la coordinación del programa, y permitiendo que los operadores destinen la mayor parte de su tiempo a actividades sustanciales del eje.

Contraloría social

Los Lineamientos establecen los procedimientos para presentar quejas y denuncias relacionadas con el programa. Estas denuncias pueden hacerse vía telefónica o correo electrónico a la Secretaría de Cultura. Tanto el número de teléfono como la dirección electrónica se presentan en los lineamientos. También presenta los datos en caso de que la queja o denuncia se haga al Órgano Interno de Control de la Secretaría de Cultura o bien en la plataforma del Sistema Integral de Quejas y Denuncias Ciudadanas de la Secretaría de la Función Pública, sin embargo, los lineamientos del programa no han sido publicados, por lo que los beneficiarios no pueden acceder a estos mecanismos de atención por medio de este documento, pero pueden recurrir a la información disponible en el sitio oficial del PCC.

En cuanto a contraloría social, en 2019 el programa cuenta con un esquema piloto para el eje de *Semilleros Creativos* cuyo objetivo es que las personas beneficiarias de los Semilleros puedan realizar seguimiento, supervisión y vigilancia de la operación de estos (Secretaría de Cultura, 2019d), la instancia normativa es la DGVC y la ejecutora es la DAC que proporcionará el Esquema de Contraloría social, la Guía Operativa y el Programa Anual de Trabajo de Contraloría Social, encargada también de: a) construir comités de contraloría social; b) emitir la constancia de conformación y entregarla a los Comités; c) realizar las reuniones de capacitación y asesoría, d) recopilar informes y minutas; e) canalizar quejas y denuncias a la instancia correspondiente.

Además del esquema, se elaboró una guía rápida del Comité de Contraloría Social en el cual se invita a participar a las personas en dicho comité y en esta se enuncian los medios de contacto para presentar una queja presencial, telefónica o por correo electrónico tanto

en la DGVC (mediante la Dirección de Capacitación Cultural), como en la Secretaría de la Función Pública (SFP), así mismo se especifica que las personas que pueden formar parte de los comités son “Todas las personas que tengan la patria potestad de los niños, niñas y adolescentes entre 6 y 17 años, y que participen en un semillero creativo” (Secretaría de Cultura, 2019e); Asimismo, el PCC cuenta con el Programa Anual de Trabajo de la Contraloría Social, en el que se especifican las actividades de Planeación, Promoción y Seguimiento, así como los actores involucrados: la DGVC, la DAC y un actor al que se le denomina *monitores*, a los cuales se hace mención en el Esquema de Contraloría Social, pero que no se define de manera explícita en ningún apartado u otro documento.

Es importante resaltar que no se contó con información adicional sobre la implementación de Comités de Contraloría Social en alguno de los otros ejes de trabajo del programa, o del PCC de manera general, y que estos comités no fueron observados en ninguno de los tres estados visitados en campo.

V. Recomendaciones

La evaluación buscó generar información útil para conocer la operación del PCC desde su inicio en 2019, en el contexto retador del arranque de una intervención pública de cobertura nacional, que a la par de su inicio, debe definir parte importante de sus elementos de diseño y procesos de operación. Uno de los retos que enfrentó el programa fue contar desde su arranque con todos los instrumentos de planeación que contempla el Sistema de Evaluación del Desempeño para los programas presupuestarios federales. Sin duda los avances logrados durante 2019 en la elaboración de su diagnóstico y mejora de su MIR, en términos metodológicos, contribuyeron a establecer el fundamento de las acciones de mejora normativa y operativa que el programa lleva a cabo.

En tan solo un año de operación, la DGVC cumplió con la difícil tarea de implementar una estructura de trabajo que le permitió iniciar actividades a nivel nacional en sus cuatro ejes de trabajo, logrando una valiosa contribución atendiendo las necesidades culturales de población tradicionalmente excluida de otros servicios culturales, y en particular, con atención a la población infantil y joven, y a personas en situación de reclusión y migrantes; buscando incentivar las capacidades culturales locales.

Del conjunto de evidencia generada que se presenta de forma sintética en el presente informe, se desprenden las siguientes recomendaciones generales y específicas:

Generales

El PCC enfrentó en 2019 un contexto retador para arrancar una intervención pública de cobertura nacional, sin una estructura operativa completamente definida. Si bien se ha avanzado en este sentido, es necesario que el conjunto de aprendizajes de su primer año, se traduzcan en la formalización de sus procesos operativos en sus documentos normativos y de diseño: diagnóstico²⁰, MIR y lineamientos; así como en la gestión del personal operativo encargado de la implementación del programa a nivel local, a fin de que este cuente con las condiciones necesarias para el desarrollo de sus funciones.

No se ha identificado que el programa tenga relación con la estructura que la Secretaría de Bienestar ha establecido a nivel nacional, especialmente con la Coordinación General de Programas para el Desarrollo mediante las personas Servidoras de la Nación y los Centros Integradores de Desarrollo. El nombramiento de delegados estatales y regionales del gobierno federal para la ejecución de los programas integrales del desarrollo supone la

²⁰ Aunque los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal definen elementos que un diagnóstico debe especificar, tales como la manera en que el programa propuesto contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la dependencia o entidad y las previsiones para la integración y operación del padrón de beneficiarios, no determinan la estructura específica del documento, por lo que el CONEVAL ha establecido los elementos mínimos que debe contener el Diagnóstico de un programa nuevo. Dichos elementos se encuentran disponibles en el siguiente enlace:

https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf

aparición de actores clave para la coordinación de la política federal de desarrollo social en las entidades federativas. Se sugiere generar mecanismos de coordinación entre los actores participantes en la operación de la política social, definiendo con claridad las atribuciones y delimitación de responsabilidades operativas que podrían contribuir a potenciar las audiencias en eventos culturales, mediante la participación de las personas Servidoras de la Nación en el proceso de difusión y en la logística local para la implementación de sus actividades, lo cual permitiría ampliar su cobertura en localidades de difícil acceso.

Específicas

Es necesario dar certidumbre a la operación del programa con base en la publicación oportuna de las reglas y mecanismos de operación para el ejercicio fiscal vigente, debido a que hacer públicos los lineamientos de operación contribuye a fundamentar el actuar de cada uno de los actores del programa y permite dar a conocer las características de la intervención a los posibles beneficiarios.

El diagnóstico debe ampliar la evidencia aportada sobre intervenciones que atienden problemas similares con objeto de sustentar el mecanismo operativo del programa, que incluye la combinación de servicios otorgados, así como la estrategia de cobertura más adecuada para el logro de sus objetivos.

Es necesario desarrollar un proceso de planeación y ejecución de actividades entre los ejes que facilite su implementación y el aprovechamiento integral de recursos humanos, financieros, y de información generada por el programa. Para ello, se recomienda primeramente aclarar las funciones, simplificar las tareas y reconfigurar las actividades de los miembros de los equipos que operan el programa; así mismo, sería relevante considerar un director o coordinador estatal encargado de apoyar los procesos administrativos y de gestión que faciliten la vinculación entre ejes de trabajo, oficinas centrales y autoridades estatales o municipales, y que de manera conjunta contribuya a la planeación de los ejes de trabajo por desplegar. El principal instrumento de entrada al municipio puede ser el diagnóstico participativo, antes de la implementación de cualquier eje de trabajo, así mismo, tratar de reconocer las tareas que se desarrollan en más de un eje, para consultar entre sí información y resultados sin la necesidad de duplicar tareas.

Se sugiere aprovechar las oportunidades de operación conjunta de los ejes MDC, TP y SC, que pueden nutrirse de la información transversal generada en los diagnósticos participativos, así como implementar actividades coordinadas: formación cultural en la que participen becarios del FONCA por medio de semilleros y su participación en actividades de *recuperación de espacios* del eje TP, cuyo evento de mayor presencia sea el *Jolgorio* del eje de MDC, y de este modo trabajar de manera continua por medio de dos o más ejes.

Es necesario que haya acompañamiento y complementariedad entre las *Milpas* y los *Jolgorios* a fin de incentivar las capacidades autogestivas en materia artística dentro de las comunidades, de manera que el programa sea percibido como una intervención de reconocimiento y formación cultural constante por las comunidades.

Es necesario mejorar el proceso de coordinación interinstitucional con las dependencias locales de cultura. Para ello, es necesario asignar de manera clara las funciones para el desarrollo del programa a cargo de las dependencias municipales y estatales, así como establecer mecanismos claros de vinculación y coordinación.

Se sugiere que se asignen labores más sustantivas a los “Jóvenes Construyendo el Futuro”, por ejemplo, en la promoción de los semilleros, los procesos de difusión de las actividades culturales planeadas, o en la coordinación entre ejes de trabajo para recuperar información valiosa para los distintos ejes.

Se sugiere que la planeación de actividades utilice prioritariamente la información recabada en la *Milpa*, sobre las necesidades en materia de cultura de la población, y que esta no esté determinada por las características de los agentes culturales identificados. Así mismo, la planeación de actividades debe considerar programas mensuales, semestrales y/o anuales de actividades que consideren el número, frecuencia, periodicidad y continuidad de las manifestaciones artísticas y culturales específicas en las localidades seleccionadas. También deberá tener un apartado de colaboración que identifique las acciones que se llevarán a cabo con otros programas de la Secretaría de Cultura y con otras dependencias federales y estatales.

Es muy importante que el PCC busque una estrategia para identificar las localidades dentro de los municipios en las que el acceso a servicios culturales es limitado, a fin de asegurar que la intervención está llegando a su población objetivo. Para ello, se recomienda establecer un criterio que contribuya a que el programa llega lugares con una oferta cultural limitada, como, por ejemplo, el que estos eventos se realicen en localidades alejadas de la cabecera municipal.

Buscar que los eventos de recuperación de espacios y los Jolgorios tengan audiencias mínimas para su ejecución, y de este modo potenciar el impacto de las acciones realizadas.

Incentivar a los becarios de FONCA para participar en oferta cultural en centros de reinserción social y centros migrantes, quizá ofreciéndoles una retribución económica equivalente a la que se le daría a un agente cultural tras cierto número de presentaciones en estos espacios, y de este modo generando una mayor oferta cultural para esas poblaciones.

El principal sistema de información identificado es el *Telar*, plataforma en la que se hace un registro de agentes culturales identificados en los diagnósticos participativos, y que alimenta la Red Nacional de Cultura Comunitaria, sin embargo, en su primer año de operación no ha demostrado ser esencialmente útil para la elección de agentes culturales, debido a que cuando los operadores se refieren a este, solo mencionan las tareas relacionadas con el registro de agentes culturales. Al respecto, se considera que el *Telar* y posteriormente la Red Nacional de Cultura Comunitaria, tienen un enorme potencial para reconocer e incentivar las actividades culturales de los actores en los estados, por lo que es importante buscar que esa información esté disponible para la operación de todos los ejes, y que no

sea vista únicamente como una carga de trabajo adicional, sino también como una plataforma a la cual recurrir en la planeación de eventos.

Al respecto, se sugiere también, simplificar y flexibilizar los tiempos definidos para el proceso de carga de información para el *Telar*, ya que el registro de los agentes identificados es muy demandante y propicia fallas en la subida de datos; e integrar a esta plataforma los datos más relevantes de los agentes culturales relacionados con sus características para recibir pagos, de modo que esta pueda facilitar el proceso administrativo y contribuir a reducir la cantidad de tiempo y de documentos necesarios para realizar pagos por los servicios brindados.

Se han identificado cuellos de botella muy significativos en la administración de los recursos necesarios para la operación de eventos y pagos por prestación de servicios a agentes culturales. Se considera relevante revisar los contratos existentes con las firmas que facilitan la operación en campo, estableciendo criterios de desempeño, que incluyan, por ejemplo, rango del número de solicitudes de pago de servicios a agentes culturales, pagos a proveedores de materiales, y solicitudes de gastos operativos, en los que se establezcan tiempos promedios de atención un calendario de depósitos para pagos por parte de la Secretaría de Cultura.

El personal operativo mencionó a los trámites con las empresas que facilitan la contratación y administración de los recursos del programa en sus operaciones de trabajo de campo, como uno de los principales problemas que enfrentan para concretar sus actividades, debido a que durante el 2019 existieron retrasos en los pagos a proveedores de materiales, e incertidumbre en los pagos a los agentes culturales que se habían presentado en eventos. Otras opciones que se pueden considerar para minimizar los inconvenientes son: a) no solicitar contrataciones sin la documentación completa de los agentes culturales y/o reducir los documentos solicitados; b) considerar el pago por salarios asimilados, que requieren un menor procesamiento y documentación; y c) contratar a los agentes culturales no para eventos únicos sino para una serie de eventos a lo largo del tiempo, esto se podría aplicar para quienes participan en la recuperación de espacios.

Es importante establecer mecanismos de pago con un trámite más accesible para agentes culturales en comunidades con bajos índices de desarrollo, de modo que el papeleo no represente una barrera para obtener su retribución y por lo tanto su participación.

Algunos operadores del PCC mencionaron la existencia de inconvenientes en la solicitud de recurso para traslados y viáticos derivados de la propia operación de los ejes, además han expresado incertidumbre sobre el proceso de recontractación tras finalizar las actividades programadas para el 2019. Por lo que se sugiere considerar un fondo revolvente de caja chica para que los operadores del programa puedan hacer frente a los diferentes gastos locales que se presentan en la organización e implementación de eventos. Y respecto a los procesos de recontractación, es importante brindar certeza a los operadores de los ejes de trabajo, respecto a los planes que el programa tiene a futuro, buscando generar confianza y permanencia en sus puestos.

Los actores entrevistados consideran que los procesos de difusión actualmente establecidos por el programa son poco efectivos. Hasta diciembre de 2019, la espera para autorización de carteles para difundir el programa y sus eventos fue un factor que pudo hacer poco efectiva la difusión. Al respecto, se sugiere proponer formatos específicos de productos de difusión y permitir que los operadores del eje MDC puedan tomar decisiones respecto a la aprobación de contenidos y reproducción de carteles u otros materiales que cumplan con los criterios básicos establecidos al nivel del operador regional o estatal, así como, desarrollar una guía para la difusión de las actividades y eventos del programa. Incluir en ella estrategias sencillas y accesibles para los operadores del programa.

Es importante considerar que no siempre hay coordinación con otras instancias locales, por lo que se depende en mayor medida de procesos de difusión de menor impacto: “boca en boca”, redes sociales, llamadas o mensajería instantánea, etc; lo cual repercute en la cantidad de personas que asisten a los eventos. Se considera como una posibilidad viable el establecer como una de las tareas principales de los enlaces estatales y municipales el promover la difusión del programa y evitar el empalme de las actividades culturales del municipio con las del programa, en los casos en los que el evento cultural se encuentre próximo a la cabecera municipal.

Para lograr los objetivos de cohesión social, el programa podría vincularse con entidades como la Secretaría de Educación Pública (SEP) para ampliar la cobertura de los Semilleros Creativos, en instituciones educativas de los municipios, buscando lograr una mayor permanencia y continuidad en las acciones; con la Secretaría de Bienestar, para lograr una mayor coordinación con otras dependencias responsables de programas prioritarios; instancias gubernamentales como el DIF para aprovechar su estructura y lograr la integración de la comunidad en las actividades que realiza y detona el programa; y organizaciones de la sociedad civil que ya están trabajando en la cohesión social de las comunidades mediante el arte y la cultura.

Además, se sugiere establecer mecanismos de coordinación con otros programas o áreas de la Secretaría de Cultura como con la Dirección General de Promoción y Festivales Culturales, la Dirección General de Bibliotecas, y con organismos sectorizados a esta Secretaría como el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL), el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y el Instituto Nacional de Lenguas Indígenas (INALI). Incrementando la disponibilidad de información, estrategias y posibilidades artísticas del programa.

VI. Opinión del programa y acciones de mejora

Posición Institucional

1. Uso de las recomendaciones de la evaluación

En este apartado se deberá especificar cómo las recomendaciones emitidas se atenderán, es decir, cómo se implementarán las recomendaciones factibles.

Cuadro 5. Principales mejoras por realizar por la dependencia

Sección	Texto	Punto de vista de la entidad federativa	Acción de mejora a realizar
V. Sugerencias	El Programa de Cultura Comunitaria (PCC) enfrentó en 2019 un contexto retador para arrancar una intervención pública de cobertura nacional, sin una estructura operativa completamente definida. Si bien se ha avanzado en este sentido, es necesario que el conjunto de aprendizajes de su primer año, se traduzcan en la formalización de sus procesos operativos en sus documentos normativos y de diseño: diagnóstico, MIR y lineamientos;	El programa considera pertinente la recomendación.	Actualizar los documentos de planeación (Diagnóstico, Matriz de Indicadores de Resultados y Lineamientos) revisando: la coherencia y consistencia del objetivo del programa; las definiciones de población potencial y objetivo, su unidad de medida y criterios de selección; las definiciones de los conceptos utilizados en su objetivo y del tipo de acciones realizadas; las evidencias del efecto esperado del programa; los servicios y productos que proporciona y las formas de coordinación con las instancias locales de cultura.
V. Sugerencias	Es necesario desarrollar un proceso de planeación y ejecución de actividades entre los ejes que facilite su implementación y el aprovechamiento integral de recursos humanos, financieros, y de información generada por el programa.	El programa considera pertinente la recomendación.	Afinar en los lineamientos del programa los mecanismos de coordinación, complementariedad y operación entre las diversas acciones del programa que busquen incrementar su continuidad, su impacto y el aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y de información.

2. Posición Institucional respecto de la evaluación

En general, el Programa coincide con varios de los hallazgos encontrados por el equipo evaluador. Como se comenta, existen diferencias a atender entre los documentos de planeación, derivados del desfase temporal en su elaboración y de que, conforme se avanzó en su ejecución, se fue afinando el discurso del programa para remarcar que su objetivo es contribuir al ejercicio de los derechos culturales de las personas y comunidades que por diversas razones no cuentan con las condiciones adecuadas para ejercerlos. De manera similar, el avance en la operación y su seguimiento, en un

proceso de mejora continua, llevó a ajustar las acciones, la estructura de operación y las formas de coordinación en campo. Ambos procesos generaron matices importantes entre los diversos documentos de planeación del Programa Cultura Comunitaria y entre lo establecido en los lineamientos y la operación cotidiana.

2.1 Comentarios específicos

El arranque de acciones del Programa Cultura Comunitaria, la mayor parte de ellas de nueva creación y con mecanismos de ejecución a prueba, han dificultado la coordinación más eficiente de los equipos en campo y una secuencia más productiva de las acciones en un mismo territorio, por lo que coincidimos y ya se implementaron diversas acciones de mejora en este sentido.

La redacción de ambas acciones de mejora del “Cuadro 1. Principales mejoras por realizar por la dependencia”, incorpora la diversidad de propuestas específicas de la evaluadora sobre los elementos necesarios a mejorar, clarificar o unificar en los documentos de planeación, y sobre la coordinación interna y con instancias externas, para potenciar el impacto del programa.

Otras observaciones o sugerencias, aunque señalan algunos elementos a mejorar, no son factibles al no estar su atención en manos de la Dirección General de Vinculación Cultural, o de nuestra Secretaría de Cultura, por lo que no pueden ser comprometidas como acciones de mejora.

Entre estas propuestas se encuentran los llamados “cuellos de botella” en los tiempos, requisitos administrativos y medios para el pago de las y los agentes culturales (caja chica) que ejecutan el programa en las localidades y qué, al no ser trabajadores de la Secretaría de Cultura, deben cumplir los tramites establecidos para sus pagos y dichos pagos deben ser tramitados por el Programa de acuerdo a los medios disponibles en la normatividad federal aplicable.

De manera similar, los procedimientos y tiempos establecidos para la difusión de los programas sociales, aunque es necesario una mayor celeridad en ellos, responden a la regulación establecida para la totalidad del gobierno federal.

Finalmente, la coordinación con otras instancias de gobierno, programas sociales y áreas de nuestra misma Secretaría, se seguirá buscando y realizando. Las propuestas de la evaluadora sobre este tema serán consideradas para seguir trabajando en ese sentido.

2.2 Comentarios generales

Para el Programa esta evaluación ha sido muy enriquecedora por varios motivos. En primer lugar, los cambios realizados a las tradicionales evaluaciones de diseño, nos ha permitido contar con una interacción más frecuente con la instancia evaluadora, para conocer a detalle sus hallazgos, sus puntos de vista y comentar a profundidad las diferencias de percepción. Además, las visitas de campo realizadas incorporan una perspectiva adicional, importante y necesaria, respecto a la evaluación de gabinete, dotando de detalles relevantes sobre cómo se concretan los esquemas de operación y coordinación establecidos en su diseño.

En segundo lugar, es de destacar que varios de los hallazgos y comentarios de la evaluación coinciden con nuestras observaciones, derivadas del seguimiento y evaluación interna de la operación del Programa Cultura Comunitaria. Coincidiendo y retroalimentándose con el proceso de

evaluación externa, estas observaciones derivaron en importantes ajustes de la organización y operación del programa en el 2020.

Por esta razón, con la seguridad de que sus aportaciones contribuirán de manera significativa a la mejoría del Programa Cultura Comunitaria, agradecemos a los equipos de CONEVAL y del INSAD, que participaron en esta evaluación externa con su conocimiento, trabajo y permanente disposición en todo este proceso.

3. Avance en la atención de las recomendaciones derivadas de evaluaciones

No aplica, al no existir evaluaciones anteriores ni Acciones de Mejora a Atender.

Cuadro 6. Avances de las recomendaciones

Nombre Evaluación	Ejercicio Fiscal de la evaluación	Recomendación	Porcentaje de Avance	Actividades para atender la recomendación	Resultado Esperado	Fecha estimada de término
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

4. Referencia a las unidades y responsables que participaron en la elaboración de la posición institucional.

Dirección General de Vinculación Cultural / Directora General, Lic. Esther Hernández Torres

Dirección General de Vinculación Cultural / Director Técnico, Luis Antonio Tovar Fuentes

Referencias

- CONEVAL. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- CONEVAL. (2015). *Índice de Rezago Social 2000 - 2015*. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Obtenido de https://www.coneval.org.mx/Medicion/IRS/Paginas/Indice_Rezago_Social_2015.aspx
- CONEVAL. (2019b). *Términos de Referencia de la Evaluación en materia de de Diseño con trabajo de campo*. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- CONEVAL. (s/f). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. Obtenido de Glosario. Evaluación de la Política Social: <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/Glosario.aspx>
- Cultura Comunitaria. (2019j). *Red Nacional de Cultura Comunitaria*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura. Obtenido de <http://culturacomunitaria.gob.mx/red-nacional-cultura>
- INPI. (2015). *Indicadores Socioeconómicos de los Pueblos Indígenas de México, 2015*. Ciudad de México: Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas. Obtenido de <https://www.gob.mx/inpi/articulos/indicadores-socioeconomicos-de-los-pueblos-indigenas-de-mexico-2015-116128>
- Secretaría de Cultura. (2017). *México, Cultura para la Armonía*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura. Obtenido de <https://www.gob.mx/cultura/acciones-y-programas/mexico-cultura-para-la-armonia>
- Secretaría de Cultura. (2018). *Diagnóstico del Programa Presupuestarios Cultura Comunitaria*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura.
- Secretaría de Cultura. (2019a). *Lineamientos del Programa Cultura Comunitaria*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura.
- Secretaría de Cultura. (2019b). *Informe sobre logros alcanzados por el programa (Septiembre)*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura.
- Secretaría de Cultura. (2019c). *Manual de Procedimientos, Misiones por la Diversidad Cultural*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura.
- Secretaría de Cultura. (2019d). *ESQUEMA DE CONTALORÍA SOCIAL*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura. Obtenido de <https://vinculacion.cultura.gob.mx/cultura->

comunitaria/Contraloria_Social/docs_cc_2019/Esquema_Contraloria_Social_Semilleros_piloto.pdf

Secretaría de Cultura. (2019e). *Guía rápida del Comité de Contraloría Social*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura. Obtenido de https://vinculacion.cultura.gob.mx/cultura-comunitaria/Contraloria_Social/docs_cc_2019/Triptico_Contraloria_Socia_CC_SCI_.pdf

Secretaría de Cultura. (2019f). *Misiones por la Diversidad Cultural*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura. Obtenido de <http://culturacomunitaria.gob.mx/misiones-diversidad-cultural>

Secretaría de Cultura. (2019g). *Territorios de Paz*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura. Obtenido de <https://www.cultura.gob.mx/gobmx/convocatorias/detalle/3198/territorios-de-paz>

Secretaría de Cultura. (2019h). *Semilleros creativos*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura. Obtenido de <http://culturacomunitaria.gob.mx/semilleros-creativos>

Secretaría de Cultura. (2019i). *Comunidades creativas y transformación social*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura. Obtenido de <https://www.cultura.gob.mx/gobmx/convocatorias/detalle/3197>

Secretaría de Cultura. (2020). *Cultura Comunitaria*. Ciudad de México: Secretaría de Cultura. Obtenido de <http://culturacomunitaria.gob.mx/acerca-de>

SESNSP. (2018). *Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Público - Niveles de violencia municipal*. Ciudad de México: Gobierno de México.

SHCP. (2019). *Presupuesto de Egresos de la Federación 2019*. Ciudad de México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Obtenido de <https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2019/ramo48>

SHCP. (2020). *Presupuesto de Egresos de la Federación 2020*. Ciudad de México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Obtenido de <https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2020/ramo48>

Anexos

Anexo A. Cambios del programa durante el proceso de evaluación

Anexo B. Referencias de la evaluación

Anexo C. Evaluación de Diseño

Anexo D. Análisis del funcionamiento

Los anexos se pueden consultar en el siguiente enlace:

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/EVALUACIONES/ED_TC_19_20/16.PCC.zip