



# Informe Final

**Evaluación de diseño 2015**  
**Programa: Proyecta**

SEA 13/0436-00



## CONTENIDO DEL DOCUMENTO

### SIGLAS

Resumen ejecutivo

<b>0. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA A EVALUAR .....</b>	<b>7</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 Teoría del Cambio.....	11
<b>3. OBJETIVOS DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>4. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>5. RESULTADOS DE LA EVALUACION.....</b>	<b>14</b>
5.1 Sobre el diagnóstico del problema público que atiende el programa.....	14
5.2 Sobre la validez lógica de la intervención y sus correlatos nacionales o internacionales.....	19
5.3 Sobre el sustento empírico de la intervención .....	23
5.4 Sobre la adecuación de los instrumentos del programa dados los resultados esperados.....	26
5.5 Sobre la interacción del programa con otras estrategias o acciones del Gobierno federal, estatal y municipal.....	35
<b>6. ANÁLISIS FODA .....</b>	<b>38</b>
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>41</b>
<b>8. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>42</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>40</b>

### ANEXOS

- I. Objetivos del Programa
- II. Metodología de evaluación aplicada según los objetivos
- III. Entrevistas realizadas
- IV. Propuesta metodológica para la realización de un diagnóstico
- V. Árbol de problemas
- VI. Propuesta de esquema para Matriz de Marco Lógico
- VII. Esquema de procesos
- VIII. Estrategia para la circulación de artistas
- IX. Directorio de evaluadores

### ANEXO DIGITAL

1. Comparación tres ediciones del Programa Proyecta
2. Fichas de programas nacionales
3. Fichas de programas internacionales
4. Fichas entrevistas funcionarios
5. Fichas entrevistas expertos
6. Instrumentos de evaluación
7. Transcripciones entrevistas
8. Presentación evaluación de diseño Proyecta

## SIGLAS

<b>Sigla</b>	<b>Descripción</b>
PND	Programa Nacional de Desarrollo
PED	Plan Estatal de Desarrollo
PEC	Programa Estatal de Cultura
MIR	Matriz de Indicadores de Resultados
SCJ	Secretaria de Cultura de Jalisco
TdR	Términos de Referencia
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
Programa	Hace referencia al Programa <i>Proyecta</i>
Proyecta I-2014	Hace referencia a la primera edición de Proyecta
Proyecta II-2014	Hace referencia a la segunda edición de Proyecta
Proyecta I-2015	Hace referencia a la tercera edición de Proyecta
FONCA	Fondo Nacional para la Cultura y las Artes
CONACULTA	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
FONDART	Programa Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Chile)
ZMG	Zona Metropolitana de Guadalajara

## Resumen Ejecutivo

La evaluación de diseño del Programa Proyecta busca valorar la pertinencia y suficiencia del diagnóstico del programa; la validez de la lógica de intervención y la evidencia con que éste se apoya para justificar la misma; la oportunidad de los instrumentos del programa para la atención del problema diagnosticado y la interacción de Proyecta con otros programas o dependencias.

Esta evaluación encuentra que el programa operado por la Secretaría de Cultura del Gobierno de Jalisco (SCJ) ha realizado un esfuerzo hasta ahora incompleto en la satisfacción de los requisitos mínimos para los programas de nueva creación planteados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) a los que el Gobierno de Jalisco se adhiere a través de los Términos de Referencia de esta evaluación publicados en la Solicitud "SEA 13/0436-00".

El programa no ha elaborado un diagnóstico que fundamente analíticamente la necesidad y la pertinencia del programa. La ausencia de dicho diagnóstico trasciende aspectos meramente formales, pues afecta la capacidad del programa para plantear el problema público que desea revertir y la intervención consistente que hace necesaria la existencia del programa. La evaluación argumenta que el programa es un avance importante en materia de transparencia y equidad de oportunidades para gestores y artistas, pero que ello no puede ser y constituir en sí mismo la razón de la existencia del programa, pues se estaría incurriendo en un razonamiento circular que además obvia normas y leyes del Poder Ejecutivo del Estado de Jalisco.

La evaluación urge a la realización del diagnóstico que incluya los elementos indicados para ello por el CONEVAL (2014) y que permita al programa estar en condiciones de lograr la transformación de la situación no deseada.

La evaluación encuentra que la lógica de intervención del programa está centrada en dos puntos: los mecanismos formales que promueven la rendición de cuentas y la igualdad de oportunidades para participantes; y la concentración de los apoyos a la fase de producción de los proyectos.

Con respecto a lo formal, esta evaluación sugiere, no solo un trabajo desde el interior de la Secretaría para desarrollar árbol de objetivos, Matriz de Marco Lógico e indicadores que ayuden a precisar la gestión del Programa; sino una reflexión sobre el proceso de evaluación de proyectos. La convocatoria de los miembros de la Mesa debe seguir un proceso riguroso y su desempeño debe reflejarse en formatos de dictaminación mucho más complejos. Los formatos se convierten en evidencia de la transparencia con que se lleva el proceso de asignación de recursos. Este material además es fundamental para empezar a dejar archivo ordenado para el seguimiento del desarrollo del sector cultural esperado a largo plazo.

De igual manera, la evaluación presenta cómo el apoyo a la producción de proyectos es una intervención válida para estimular el desarrollo de un sector socioeconómico. La modalidad de co-financiamiento podría motivar el aumento del compromiso del sector privado además de dinamizar la generación de empleo; dos unidades de análisis que pueden ser monitoreadas.

La calidad de las propuestas debe tenerse más en consideración y proponer modelos de seguimiento a largo plazo para reconocer el valor que le dio el apoyo concedido y si hay continuidad. Es decir tiempo de vida de los proyectos como otra unidad de análisis orientada hacia una futura evaluación de resultados.

## 0. INTRODUCCIÓN

El presente documento es la Evaluación de Diseño para el Programa *Proyecta* de la Secretaría de Cultura de Jalisco (SCJ) (o “el Programa”) que ha sido elaborado por el equipo evaluador, para dar respuesta a lo establecido en los Lineamientos Generales para el Monitoreo y Evaluación de los Programas Públicos del Gobierno, publicados en el Periódico Oficial “El Estado de Jalisco” el 03 de junio de 2014 en la sección IV y en lo establecido en el Programa Anual de Evaluación (PAE 2014) publicado en la misma fecha. El objeto de la evaluación externa se centra en el Diseño de *Proyecta* y tiene como finalidad identificar los elementos de dicho diseño que se deben enriquecer y fortalecer a fin de orientar de mejor manera la operación y los futuros resultados.

La evaluación se llevó a cabo desde diciembre de 2014 hasta abril de 2015 y durante el proceso se analizó la información recopilada a través de diferentes instrumentos de evaluación, principalmente trabajo de gabinete pero también entrevistas con funcionarios de la Secretaría de Cultura de Jalisco (SCJ).

*Proyecta* es un sistema de subvenciones para la producción artística y cultural de artistas, creadores, investigadores, grupos artísticos, asociaciones, productores, promotores y gestores culturales que demuestren el cofinanciamiento de sus proyectos. Dentro de los principales hallazgos de la evaluación se resalta la urgencia de realizar un diagnóstico con el fin de caracterizar la población objetivo y definir el problema público pues hasta el momento el Programa carece de él. Este diagnóstico puede nutrirse de las tres ediciones ya realizadas a partir de la información recopilada en todos los proyectos presentados y luego ser complementado con un trabajo de campo para las diferentes disciplinas.

El texto también da cuenta de la lógica que plantea la intervención razón por la cual se hace una descripción del programa en su totalidad y se analizan los objetivos planteados por la dependencia. Es de mencionar que el Programa no presenta una estructura de objetivos clara y no se alinean con los criterios de selección de proyectos que plantean.

Se presenta un marco teórico para la evaluación del Programa partiendo de la pregunta de por qué el estado debe subvencionar la producción artística y cómo, la manera en que se asume la respuesta corresponde con el modelo de políticas públicas culturales que se ha elegido para operar desde el gobierno. *Proyecta* evidencia la postura de un estado que financia las artes y dirige el desarrollo cultural. En este sentido, el marco teórico también recoge reflexiones sobre las industrias culturales y creativas que validan la intervención del estado en el sector cultural y creativo de Jalisco<sup>1</sup> para garantizar su desarrollo económico y social.

Otro hallazgo de la evaluación es que el Programa posee varios objetivos, pues también busca regular las asignaciones presupuestales de la SCJ, lo que lo vuelve un órgano veedor de la transparencia con la que se distribuye el dinero público destinado para las artes y la cultura. El equipo evaluador considera que el sustento empírico de la intervención radica más en esta función del Programa por transparentar el presupuesto, que por estimular el sector cultural y artístico, por lo que se recomienda definir el problema público para definir con precisión el Fin y Propósito del Programa. (ver Propuesta de árbol de problemas en Anexo V)

---

<sup>1</sup> Lineamientos *Proyecta* 2015

Esta evaluación de Diseño analiza los instrumentos del programa y detecta un área de oportunidad pues actualmente el monitoreo no se está haciendo con miras a documentar los futuros resultados del Programa. Sin embargo, los ajustes que la SCJ ha realizado a las convocatorias del programa a lo largo de sus tres ediciones ha demostrado la flexibilidad y la capacidad de definirse, transformación evidente a lo largo del tiempo.

Finalmente, el informe final responde a un análisis de los posibles cruces con otros programas o acciones del Gobierno tanto para la convocatoria recién abierta de Fondos y Traslados como para el Programa en general.

Se agradece el apoyo del equipo de la Secretaría de Cultura de Jalisco, en especial la Dirección General de Desarrollo y Vinculación, así como la Dirección de Desarrollo Institucional y a todos los funcionarios de la dependencia que brindaron información oportuna. Se espera que las recomendaciones de esta evaluación sean de utilidad para el mejoramiento del Diseño del Programa, lo que redundará en beneficios para la planeación estratégica, la operación, la consistencia y los resultados esperados.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA PÚBLICO EVALUADO

Proyecta es un programa de coinversión en proyectos de producción artística en el que los creadores y gestores en Jalisco pueden concursar en igualdad de oportunidades para la obtención de fondos (hasta \$200,000.00 MXN) para la realización de propuestas artísticas o culturales que la SCJ dispone para dicha convocatoria. El programa se enmarca dentro del eje de *Desarrollo y Especialización Artística* del PEC publicado en 2013, por lo que el Programa busca contribuir a la **consolidación e innovación en la difusión y la producción artística en Jalisco**.

La primera versión de la convocatoria fue lanzada por la SCJ en el primer semestre de 2014, después de esto, las dos convocatorias siguientes han ajustado sus lineamientos, (Ver anexo digital I: Comparación tres ediciones). La evolución evidente entre cada una de las versiones permite reconocer que la dependencia ha formalizado las bases y especificado con mayor precisión el tipo de proyectos susceptibles de ser apoyados, aunque sigue en camino de hacerlo más claro y específico.

Proyecta pertenece al *Programa de Fomento, Producción y Promoción Cultural y Artística* de la SCJ que tiene como fin **eleva el nivel cultural y artístico del estado**, con el propósito de dar **acceso incluyente** a la población de Jalisco al arte y la cultura. Proyecta se concentra únicamente en la etapa de producción de diferentes manifestaciones artísticas que pueden categorizarse por disciplina o por concepto. Se detecta que el Programa debe definir con mayor precisión qué se entiende por producción para cada disciplina.

Dentro de la convocatoria de Proyecta, como *disciplina* se entienden las siguientes: teatro, danza, música, artes plásticas, literatura, artes digitales, desarrollo sectorial, ferias y festivales. Si bien la mayoría de estas categorías son relativamente autoexplicativas, el programa no proporciona información respecto a lo que se entiende por “desarrollo sectorial”.

La evolución a través de las tres convocatorias ha sido evidente. El mayor cambio constituye que para Proyecta I-2015 se crea una modalidad especial *Fondo para*

*Traslados* que recibe de manera permanente propuestas para asistir a diferentes eventos en fechas diferentes a las estipuladas por la convocatoria inicial.

El límite de esta modalidad también es de \$200,000.00 MXN. Los interesados podrán participar con una invitación oficial del evento en el que buscan participar expedida por la institución que invita. En el caso de agrupaciones, el apoyo máximo a otorgar será de \$200,000.00 MXN para viajes al extranjero y \$80,000.00 MXN para viajes nacionales. El monto total para 2015 del *Fondo para Traslados* son 4 millones de pesos.

El Programa tiene ciertas restricciones respecto a los rubros apoyados, las cuales se vuelven instrumento para segmentar la población objetivo, sin embargo, entre estas restricciones se encuentran los gastos operativos y honorarios de los artistas o gestores que realizan la producción. Esto fue de gran importancia para los hallazgos y recomendaciones de esta evaluación de diseño pues permite observar un inconsistencia entre el modelo de intervención planteado para el objetivo del Programa “estimular el desarrollo del sector cultural y creativo de Jalisco” (2015)

Si es pertinente, los proyectos subvencionados de *Proyecta* pueden inscribirse al *Programa de Desarrollo Comunitario* en los municipios para apoyar la labor de la SCJ de llevar la cultura a comunidades fuera de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Dentro del seguimiento de proyectos apoyados por el Programa no se encontró ninguna mención a los proyectos que se han inscrito a esta modalidad. Según los funcionarios, esta modalidad, por no ser obligatoria para los proyectos no ha sido formalizada entre los artistas o promotores apoyados. El equipo evaluador sugiere que se vuelva un requisito y alinear el desarrollo comunitario a los objetivos de la SCJ pues es una actividad que contribuye al desarrollo del sector cultural y artístico. Dentro de las recomendaciones se sugiere coordinarse con escuelas de Jalisco para poder ofrecerles talleres de formación artística y tener el público cautivo que se beneficiaría directamente a través de una estrategia de multiplicación de impacto.

## **2. MARCO TEÓRICO PARA LA EVALUACION**

El acercamiento teórico realizado para llevar a cabo la evaluación de diseño del Programa *Proyecta* de la Secretaría de Cultura de Jalisco, toma como punto de partida las preguntas fundamentales que se deben hacer todos los Estados: ¿Cuál es la responsabilidad del Estado frente a las artes y la cultura? ¿Hasta dónde y de qué formas el Estado debe involucrarse en el resguardo, financiamiento y promoción de la cultura? Las respuestas provienen de cómo cada una de las instituciones ha organizado sus políticas culturales para asumir dicha responsabilidad. Este elemento es de fundamental discusión en la evaluación de diseño del Programa, precisamente porque uno de los hallazgos principales de la evaluación es que *Proyecta* no responde a un problema identificado dentro del desarrollo cultural de Estado, sino que más bien ha funcionado como contingencia para la asignación transparente de los recursos. Esto significa que el Programa se ha creado como una forma de controlar la discrecionalidad con la que se apoyaban históricamente a los artistas en la Secretaría de Cultura, y no a partir de una reflexión concienzuda del papel que tiene la dependencia en la promoción de las artes y la cultura.

Antes que nada, la política cultural, tal y como lo han definido diversas instituciones (CONACULTA, CECIES, OEA), es el conjunto de orientaciones, normativas y proyectos que están destinados a democratizar la producción, la circulación y el consumo de objetos

y servicios culturales. Sin embargo, como asegura EJE (2011) cada contexto lo interpreta de manera diferente y existen modelos de políticas culturales que pueden asemejarse a las perspectivas anglosajonas como Estados Unidos de grandes instituciones de fomento artístico y donde el Estado es un facilitador para la inversión privada en el campo artístico. O más hacia el modelo francés donde las responsabilidades del Estado hacia el ámbito cultural se asemejan a la de un arquitecto que construye soportes para el apoyo del arte y la cultura. Este modelo es el de España por ejemplo, donde existen los Ministerios de Cultura, entidades que agrupan varios entes culturales y cumplen funciones de alto rango para formulación de políticas y obtención de recursos para la cultura. Un tercer modelo, o modelo mixto consiste en la creación de subsecretarías de Cultura. Y el cuarto supone los Consejos o Institutos Nacionales de Cultura, autónomos y descentralizados. Ése es el caso de México y en específico de CONACULTA.

A partir de esta categorización, la Secretaría de Cultura de Jalisco, de modelo mixto, se acerca a la idea de que el Estado debe asegurar financiamiento, regular las dimensiones económicas, favorecer el acceso más amplio de la población a los bienes y creatividad, promover el desarrollo del patrimonio cultural e incentivar las industrias culturales (Garretón, 2003). Es decir, una postura más cercana a la del estado como patrocinador, donde existe un financiamiento asegurado por partidas presupuestarias, por tanto supone un financiamiento abierto en función de la decisión de un grupo con representatividad de la comunidad de artistas que priorizan la calidad y el impacto. Esta postura, en teoría, asegura que todas las comunidades artísticas o de gestores de la cultura, independientemente de su localización geográfica o recursos económicos, estén en la posibilidad de convertirse en beneficiarios de la subvención, por lo que el grupo de representantes debe tener una amplia aprobación por la comunidad artística que envuelve y sobre todo debe garantizar su objetividad al momento de asignar recursos públicos.

Siendo así, el Programa Proyecta se enmarca dentro de este ambiente de equidad y transparencia en la asignación de recursos de una dependencia que se considera responsable del apoyo para el desarrollo de ciertos sectores culturales. Esta línea de “patrocinios” o apoyos otorgados puede solicitarlos cualquier organización o artista a partir de la presentación de un proyecto de producción que es evaluado por un grupo de expertos. Esto resulta fundamental pues otro de los elementos que detectó la evaluación fue la falta de formalidad con la que las Mesas son convocadas en Proyecta, elemento a tener en cuenta en tanto la transparencia es uno de los ejes que rigen la creación del Programa.

La SCJ se aleja del modelo de políticas culturales de la segunda mitad del siglo XX, que insistía en posicionar al Estado como el agente principal para dirigir la política cultural o aquel que intervenía en la esfera cultural para subvencionar las artes con fines de carácter nacionalista” (McGuigan, 2004:15), y se dirige hacia un “Nuevo modelo de Gestión” que busca involucrar otros actores que, con sus propias lógicas e intereses, contribuyen a la gestión de lo simbólico. Esto garantiza diferentes circuitos y lógicas en la producción cultural por lo que Proyecta debe servir como un facilitador de iniciativas que provengan de los otros actores para propiciar el desarrollo del sector.

Hablar del desarrollo de sectores culturales y creativos, o “polos de desarrollo” como lo llama el Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033 (PED), implica alinearse con la perspectiva de Industrias Culturales y Creativas –cuya materia prima es la propiedad intelectual– como sector estratégico para el desarrollo productivo, la competitividad y el empleo, pero

también para la construcción de consensos, la circulación de la información y los conocimientos. Así, el desarrollo cultural debe generarse por una tracción de fuerzas conjuntas que promuevan y a su vez sostengan dicho desarrollo; donde el Programa debe ser una de esas fuerzas que direcciona los esfuerzos públicos para consolidar la cultura como un sector capaz de aportar al desarrollo económico y social de una región. Al ser la fuerza más contundente, debe procurar que influya al desarrollo cultural comunitario y a motivar la vinculación de la empresa privada con la figura de la coinversión para crear una estructura sólida donde el arte y la cultura puedan producirse.

Recientemente ha crecido el interés por los aspectos económicos de estas industrias, y se le ha dado importancia a la rama de la “Economía de la Cultura” con el fin de dimensionar su valor y su impacto en términos de productividad, competitividad y generación de empleo. Y crece el interés porque la oferta cultural ha crecido y se ha ampliado, los procesos de producción se han hecho más complejos a partir de los avances tecnológicos e inevitablemente, los recursos económicos para desarrollar cualquier proyecto cultural se hacen fundamentales para llevarlo a cabo con éxito. Es aquí, donde entra el papel del Estado como financiador de procesos de producción para incrementar la oferta cultural y dinamizar el mercado.

También, la Cultura ha tenido que buscar maneras para justificar su papel reconociendo un perfil económico que le permita al Estado obtener rentabilidad frente a la inversión. En muchas ocasiones, privilegiar esta rentabilidad económica ha demeritado la calidad cultural de los procesos y productos que se apoyan.

¿Debe el Estado ser parte de esta lógica mercantilista y liberal de aumentar la competencia, para propiciar mejores economías de escala, y la emergencia de productores mayores y más eficientes?

Ante esto, Bonet (2001) afirma que “La insuficiente demanda de productos locales, debido a la pobre dimensión de los mercados culturales nacionales, debe ser corregida dada la incapacidad del mercado de proveer bienes públicos<sup>2</sup> o que generen externalidades positivas; en estas circunstancias el estado puede intervenir para compensar las insuficiencias del mercado.” En cierta medida, el interés del Programa Proyecta, que se enfoca en apoyar la producción de proyectos en diferentes modalidades con la finalidad de estimular el desarrollo del sector cultural y creativo de Jalisco está contribuyendo precisamente a ampliar la oferta y garantizar la calidad de producción la artística y cultural.

Sin embargo, el estado no puede dejarle toda la capacidad de orientación y decisión a los diversos agentes sociales, sino que debe proponer mecanismos democráticos para tomar decisiones en materia cultural; es decir la intervención pública en la cultura es imprescindible “Aunque muchos son los agentes sociales interesados en intervenir en el campo de la cultura, el actor principal en la definición de las políticas culturales es el Estado, quien integra y combina las múltiples acciones provenientes de ámbitos muy distintos” (Nivón, 2006). Y esto tiene que ver con el desarrollo cultural, no solo por los productos artísticos y su calidad; y la democratización de la capacidad productiva de un

---

<sup>2</sup> “La cultura es un bien público y un derecho de los ciudadanos. Por eso mismo, la política cultural se presenta como un conjunto de dispositivos de gobierno que generan condiciones para que la producción cultural existente, tanto en su dimensión creativa como de forjadora de ciudadanos, pueda desarrollarse de una mejor manera y ser consumida por todos” (Lineamientos de Política Cultural, Ministerio de Cultura Perú 2013 – 2016)

sector, sino por el efecto que dichas políticas pueden tener en artistas y promotores; que por ejemplo tienen una modalidad laboral diferente a la del salario en otros sectores y que puede ser un buen comienzo para caracterizar el diagnóstico urgente que necesita la dependencia para el diseño del Programa. En el Anexo IV se hace una propuesta metodológica para la elaboración del diagnóstico.

## 2.1 TEORÍA DEL CAMBIO

La dependencia no ha formulado una teoría del cambio relativa a los efectos deseados del programa en la población que se ve afectada por el problema, precisamente porque no ha definido con claridad cuál es la situación a revertir. Sin embargo, el equipo evaluador plantea que el programa busca una transformación estructural, en tanto el apoyo a proyectos de producción busca incidir en el desarrollo del sector artístico, además de promover la asignación transparente de recursos. Este constituye un cambio a largo plazo donde se busca motivar la consolidación de “polos de desarrollo” a través de la inversión estatal en producciones artísticas.

Es importante que la dependencia se plantee la realidad deseada a largo plazo, es decir que visualice las dimensiones que quiere transformar a partir de la implementación del Programa. Si bien se reconoce la necesidad de transparentar los recursos asignados es muy importante que la dependencia busque un cambio estructural en el sector cultural y artístico que solo podrá ser definido una vez se diagnostique adecuadamente el problema.

## 3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

### a. GENERALES

Determinar la pertinencia de la lógica de intervención y los instrumentos del programa Proyecta para atender el problema de la falta de apoyos económicos que brinde la oportunidad a artísticas independientes del Estado de Jalisco a desarrollar sus proyectos

### b. ESPECÍFICOS

- Determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender.
- Determinar la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares.
- Determinar la suficiencia de evidencia empírica para sostener que la lógica de intervención es pertinente para tratar el problema público que se pretende atender.
- Determinar en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender válidamente el problema que fue diagnosticado.
- Identificar la interacción del programa con otros programas o acciones del gobierno, con las que exista potencial de coordinación para optimizar el logro de los resultados de la intervención.

#### 4. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

- a) Fichas Nacionales: Las fichas de programas similares en México partieron de una primera base de datos de casi 20 convocatorias, becas y concursos que otorgan subvenciones y financian proyectos culturales y artísticos desde su creación, producción y difusión. De dicha base se escogieron los siete que parecieron más relevantes por su semejanza con Proyecta, particularmente en su esquema de co-financiamiento de proyectos. La mayoría son de carácter público, sin embargo es de mencionar Jumex, que es de carácter privado solo con la intención de comparar las metodologías de aplicación. Se estudió aisladamente el caso del FONCA a través del análisis exhaustivo de Tomás Ejea (2011) ya que la relación con Proyecta es evidente aunque en sus justas dimensiones (hay que tener en cuenta que el FONCA se institucionalizó en 1992)
- b) Fichas Internacionales: de igual manera, se realizaron fichas de programas similares a nivel latinoamericano encontrando información sobre todo de programas mucho más maduros lo cual fue de utilidad para reconocer las desventajas y debilidades del programa y que se pueden mejorar. Llamó particularmente la atención del comité evaluador la ausencia de evaluaciones de resultados o impacto publicadas sobre este tipo de programas. La evaluación arrojó que el Programa no presenta claridad con respecto a lo que entendía por producción, razón por la cual las comparaciones con experiencias internacionales se basaron más en comparar el objetivo de “Estimular el desarrollo cultural” pues muchas, aunque dirigidas hacia el sector de “creación” incluyen muchos de los conceptos que considera Proyecta. Por ejemplo el desarrollo cultural de grupos específicos, exposiciones, publicaciones, diseño y compra de instrumentos musicales<sup>3</sup>. Hubo otros programas incluidos dentro de las fichas que, salvo por ser convocatoria pública de recursos, no comparten muchas características con Proyecta pero fueron interesantes para comparar otras estrategias de intervención y así tener en cuenta los procedimientos e instrumentos de gestión que utilizan. Red Cultura por ejemplo, coincide con Proyecta en tanto tiene una modalidad de apoyo para la circulación artística equiparable a Fondo para Traslados de Proyecta. Esto es de utilidad pues en el Anexo VIII, el equipo propone una base para una estrategia que sustente la co inversión del Estado en la promoción artística de manera Nacional e Internacional.
- c) Tabla comparativa Proyecta (tres ediciones): El Programa, en sus tres ediciones ha estado en constante desarrollo y ha ido transformando sus lineamientos. Es una fortaleza que se destaca y por eso fue de utilidad generar una tabla comparativa entre las tres ediciones a fin de ver la evolución de las convocatorias y los lineamientos.
- d) Reproducción procesos: ante la ausencia de un esquema de procesos claro, se realiza un ejercicio para acercarse a lo que podría ser el esquema formal del Programa. Esta información se obtiene de entrevistas con funcionarios que relatan el paso a paso de la convocatoria y se incluyen algunos procesos que se echan en falta para garantizar el mejor cumplimiento de los objetivos del programa.

---

<sup>3</sup> Desarrollo cultural de grupos específicos (niños, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad), Exposiciones de artes visuales, individuales o colectivas a nivel nacional o internacional. Publicación (impresa o electrónica) de antologías, compendios, diccionarios especializados, libros, ensayos, tesis y catálogos. Montaje de espectáculos escénicos. Montajes coreográficos. Puestas en escena. Producciones discográficas, audiovisuales y digitales. Publicación de partituras. Construcción o adquisición de instrumentos musicales para utilizarlos en presentaciones públicas. Solicitudes de diseño y difusión.

- e) Entrevistas a funcionarios: se entrevistaron a los directores de las coordinaciones de la Secretaría de Cultura quienes hacen parte de las Mesas de evaluación de proyectos con el objetivo de conocer los procesos y esquemas bajo los cuales opera Proyecta. También se entrevistaron a algunos de los miembros de la Comisión para conocer las razones por la cual un proyecto definitivamente se apoya, cuáles son los beneficios tangibles de los apoyos otorgados y el impacto en la sociedad esperado con el programa
- f) Entrevistas a profundidad: Para conocer más de cerca otras experiencias de fondos concursables, así como para saber aciertos y errores de otros proyectos se realizaron dos entrevistas a profundidad con expertos de gran trayectoria en el sector cultural y especialmente en el diseño de convocatorias en materia artística. Una experiencia internacional es la de Patricio Rivas, actual agregado cultural de Chile en Ecuador, también ocupó el cargo de coordinador del área de cultura del Convenio Andrés Bello (2006-2009). Tiene gran experiencia en dos esfuerzos de contribución de los fondos concursados en Chile y la convocatoria de los cabildos culturales. La segunda experiencia consultada, nacional, es Mario Espinoza Ricalde quien se desempeñó como Secretario Ejecutivo del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), realizando importantes reformas a reglas y procedimientos de la institución para dotarla de mayor transparencia y certidumbre. Durante su Secretaría se abrieron nuevos programas de apoyo como Músicos Tradicionales Mexicanos, México en Escena y México: Puerta de las Américas.
- g) Análisis de medios: este instrumento fue fundamental dentro de la evaluación de diseño y constituyó el primer acercamiento del equipo evaluador al programa para conocer la opinión pública con respecto a éste y la claridad de sus objetivos y la problemática a resolver de cara al periodismo cultural. Puede ser un documento que apoye el diagnóstico del sector cultural que debe realizar la dependencia.

## 5. RESULTADOS DE EVALUACION

### 5.1 Sobre el diagnóstico del problema público que atiende el programa

- 1- ¿El Programa cuenta con un estudio de diagnóstico elaborado ex profeso para su diseño o con un estudio que sustente la teoría de cambio y la conexión lógica entre el problema y la solución planteada?

No.

La dependencia no ha realizado estudios para el diseño de este programa de manera exclusiva. Proyecta surge cuando la Secretaría de Cultura a través de la Consulta para el PED recoge la demanda del sector cultural por una mayor regulación en los apoyos para la producción y promoción de las artes. Es así que el objetivo principal del Programa es una asignación transparente y “justa” de los recursos (Mesas Sectoriales de Consulta para el Plan Estatal de Desarrollo 2013 – 2033 realizada el 24 de junio de 2013).

Proyecta se enfoca en hacer una repartición equitativa y transparente de los recursos, sin embargo el programa no cuenta con un diagnóstico donde se describa la magnitud de la falta de equidad y transparencia, donde se establezcan las causas y las consecuencias de dicha situación y se identifique a la población afectada por la misma. Por otro lado, el Programa deja muy claro que está enfocado únicamente en el financiamiento de la etapa de producción de un proyecto cultural pero no ha problematizado esta elección de tal forma que la dependencia deje clara la situación no deseada que se ha identificado y que se busca atender con el programa.

Se sugiere que el Programa formule el problema a revertir, no en tanto la transparencia de recursos, sino que lo alinee al Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013 - 2033 (PED) y el Programa Estatal de Cultura (PEC), donde se mencionan las presiones económicas sobre artistas, creadores y gestores a la hora de producir sus proyectos culturales, es decir un limitado impulso a las manifestaciones culturales y la creación artística, ya que las estructuras de apoyo institucional no favorecen el desarrollo de los artistas ni su permanencia en el estado<sup>4</sup>.

Dentro de ninguno de los dos documentos se mencionan diagnósticos que cuantifiquen la situación de la deserción de profesionales de las artes y la cultura por falta de impulso, o al problema del empleo en el sector por lo que se sugiere comenzar con un estudio sobre cuántos artistas o gestores dejan Jalisco por esta razón, la situación laboral del sector entre otros elementos. De igual manera, el Programa debe cuantificar las presiones económicas a las que se enfrentan los potenciales beneficiados para realizar los proyectos para reconocer si la intervención está diseñada de manera adecuada.

---

<sup>4</sup> “Jalisco enfrenta diversos problemas para impulsar el desarrollo cultural y creativo. En primer lugar, se tiene un limitado impulso a las manifestaciones culturales y la creación artística. Los jaliscienses consideran que faltan opciones culturales y de recreación y perciben que la oferta cultural no tiene la respuesta necesaria del público. A estas condiciones de percepción, se añade el problema de la limitación de recursos y la deficiencia de programas de impulso a la creación (becas), en donde el propio esquema de ministración de apoyos ha favorecido la opacidad en el gasto y la dependencia, exclusión y estancamiento de los propios creadores” (PED 2013-2033)

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

No.

Aunque en los TdR para esta evaluación se mencione que el problema que quiere revertir es “la falta de apoyos económicos que brinden la oportunidad a artistas independientes del Estado de Jalisco a desarrollar sus proyectos”; no existe ningún otro documento que especifique el problema ni que explique las fuentes con las que se elaboró.

El Programa en cambio, ha argumentado en sus lineamientos y a través de entrevistas realizadas a los funcionarios que el motivo para el diseño de Proyecta responde a la falta de transparencia en la asignación de recursos dentro de la dependencia destinada al apoyo de artistas y promotores. Sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, el equipo evaluador no considera válido este problema ya que responde más a una obligación de la Dependencia en el sentido que por Ley está obligada a transparentar las asignaciones presupuestales con justificación.

De igual manera, el Programa no puede establecer la lógica de la estrategia de intervención, por lo que el equipo evaluador recomienda al Programa que, a partir de su objetivo de “estimular el desarrollo cultural”, determine si los apoyos económicos en modalidad de coinversión puedan generar dichos cambios.

La ausencia de dicha definición impide al Programa incorporar a su estructura conceptual realidades observables en el entorno de la intervención. Es fundamental que se defina el problema para definir los bienes y servicios que proporcionará el programa y así determinar su lógica interna.

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

No.

La dependencia no presentó árbol de problemas ni documento sobre la problemática ni otro tipo de elementos que permitan identificar una lógica causal sobre el problema que busca revertir.

El Programa Estatal de Cultura (PEC, 2013) menciona a grandes rasgos que el Programa atiende a las demandas de la comunidad artística sobre las asignaciones presupuestales poco transparentes, por lo que la solución es la institucionalización de los apoyos. Dentro de este documento se enmarca dicha solución en la Estrategia 4: Consolidación e innovación en la promoción y la producción artística en Jalisco. Sin embargo, dentro del Programa no hay ninguna mención a elementos que tengan que ver con la innovación para la promoción de las artes y la cultura.

El problema actual al que responde y que el equipo evaluador considera no válido “Asignación discrecional de los recursos en administraciones anteriores” no puede, ser la situación a revertir pues democratizar el acceso a la cultura mediante la transparencia de las asignaciones presupuestales para proyectos culturales y artísticos constituye el deber de la Institución y está obligado por Ley a que, en las transferencias presupuestales se señale como mínimo, las partidas de origen y destino, el monto, la fecha y la justificación de la transferencia.

Es por esta razón que el equipo evaluador sugiere detectar las necesidades que tiene el sector cultural y artístico de Jalisco con mayor precisión pues aunque el programa menciona que existe poco apoyo a la producción, a diferencia de los múltiples apoyos a la creación y la investigación, no se tiene establecido en qué dimensión esto afecta al desarrollo del sector en el estado ni cuáles son sus causas.

El Programa debe empezar un análisis cauteloso de las razones por las cuáles es necesario brindar apoyos económicos para motivar el desarrollo cultural y en qué sectores específicamente.

A partir del análisis de la distinta información recopilada en el trabajo de campo, se obtuvieron algunos elementos que permiten al equipo evaluador proponer una estructura de árbol de problemas mínima, punto de partida para afinar, precisar y mejorar en conjunto con los funcionarios del programa. Ver Anexo V.

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

No.

El Programa aún no ha definido cuál es su población beneficiaria. Las personas que pueden acceder a las subvenciones del programa son individuos, grupos legalmente constituidos (empresas, asociaciones, etc.), grupos artísticos o equipos de trabajo y no necesariamente con vocación cultural, sino también social, educativa o mercantil. Ello impide conocer la magnitud de la población o la situación en la que se encuentran según el problema. En ese caso el Programa también carece de metas definidas de cuánta población desea beneficiar.

El Programa, aunque busca un alcance estatal, ha beneficiado principalmente a proyectos de la ZMG. Los datos que SCJ aportó para este análisis permiten observar que en las tres convocatorias de Proyecta la demanda se ha concentrado en la capital del estado. Ello hace más urgente responder a preguntas sobre la población y el problema que atiende el programa a través de un diagnóstico integral como el mencionado anteriormente (Pregunta 1). La situación permite también ver la dualidad de la atención de la dependencia. Mientras que su operación en la ZMG sí admite relaciones directas con promotores y artistas, la relación de la dependencia con la población que habita fuera de la ZMG es indirecta, con los gobiernos municipales como intermediarios. Se entiende que la SCJ destina apoyos esta población a través del fortalecimiento de los servicios que los municipios brindan a su población, pero estos servicios permanecen principalmente en rubros formativos. Si bien es muy probable que los artistas profesionales de los municipios migren a la ZMG para ejercer su profesión artística, la SCJ no cuenta con un diagnóstico que lo sostenga y aporte evidencia al respecto. Mientras eso no suceda, el programa deberá buscar maneras de fomentar que los artistas y promotores que no viven en Guadalajara puedan responder a las convocatorias en igualdad de condiciones a aquellos que residen en la capital.

Se considera un acierto la separación de asignaciones presupuestales para traslados a una modalidad separada con tiempos y montos diferentes debido a que los artistas y promotores que tienen la necesidad de apoyo económico para salir del Estado, tienen otras características. Esto además motiva a que los artistas deban tener más clara su actividad y las metas en cuanto a movilidad dentro y fuera del País, es decir profesionaliza el sector en tanto los proyectos deben justificar por qué sus traslados representan un beneficio social. A largo plazo la convocatoria de Traslados Proyecta podría estar orientada hacia la búsqueda de la autogestión de los artistas o colectivos para la circulación hacia fuera de su ciudad de origen. En ese sentido, los lineamientos de esta convocatoria en específico deberían estar alineados hacia una planeación a largo plazo del desarrollo de artistas, con un indicador que dé cuenta del mismo.

Es de destacar que el Programa, ha venido transformando sus convocatorias de acuerdo a los hallazgos hechos dentro del propio funcionamiento lo que constituye una fortaleza. Se sugiere se sistematice la información ya obtenida desde que el Programa entró en operación para que sirva de base para la caracterización del sector cultural en el Estado. De igual manera, esta información debe ser valiosa para las coordinaciones de la SCJ, que son capaces de complementar el diagnóstico de su propia disciplina y las necesidades a las que se enfrenta.

Así, de la misma manera en que los artistas que busquen apoyo en traslados ahora son objeto de un Fondo de Traslados, las modalidades de apoyo de Proyecta pueden seguir segmentándose y atendiendo problemáticas específicas del sector en todas sus disciplinas para poder documentar con precisión la magnitud, ubicación geográfica y características a la población a beneficiar. Se sugiere que dentro de la convocatoria se especifique más qué tipo de artistas y promotores son sujetos de los apoyos.

## **5.2 Sobre la validez lógica de la intervención y sus correlatos nacionales o internacionales**

- 1- ¿Existe evidencia documentada de que el Programa haya realizado un análisis de alternativas para confeccionar el tipo de intervención que implementa?**

No.

Hasta donde se conoce, el Programa no realizó análisis de alternativas para confeccionar la intervención pues responde a la búsqueda de un mecanismo de transparencia para la asignación de recursos a proyectos artísticos y culturales. En ese sentido, la convocatoria pública de estos apoyos económicos es la manera lógica de controlarlos.

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

El equipo evaluador no encontró documentos que respalden de forma científica que las convocatorias públicas y la subvención gubernamental motivan el desarrollo del sector cultural o artístico. De hecho, llamó la atención del equipo la ausencia de evaluaciones que comprueben la efectividad y la eficacia de intervenciones de este tipo salvo casos excepcionales como el de Chile con su Programa FONDART que realizó una evaluación de Consistencia y Resultados donde el programa justifica su continuidad, ya que financia proyectos para la producción, lo que significa que las subvenciones apuntan al fomento de la base cultural del país y que genera externalidades positivas que tienden a constituirse en bienes públicos, de valor social, situación que explica el apoyo del Estado para su provisión (2008, p. 100).

Los elementos que han permitido obtener resultados positivos tienen que ver con que el 100% de sus recursos son asignados por medio de concurso público y abierto, y el máximo poder de decisión recae en jurados que son nombrados por un órgano colegiado y ciudadanizado

A nivel nacional existe un estudio riguroso de Tomás Ejea sobre el génesis del CONACULTA y las transformaciones de las políticas culturales mexicanas para la conformación de este organismo (2011). Particularmente se detiene en el caso del Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA).

Las similitudes que tiene el FONCA con Proyecta son los orígenes de ambos Programas. El FONCA, por su parte, surge a partir de una reunión de esfuerzos de la comunidad artística e intelectual, del sector privado y de las instituciones públicas para darle respuesta a los problemas que padecía el fomento de la creación artística: “la dispersión de los apoyos así como la discrecionalidad y la intermediación administrativa. Es decir, el propio programa gubernamental aceptaba las situaciones discrecionales que se venían arrastrando de tiempo atrás” (Ejea, 2011)

El autor argumenta que si bien, el FONCA en sus años de vida, ha logrado la conformación de un espacio democrático en donde la selección de proyectos se ha hecho cada vez más transparente; también el balance positivo de la convocatoria tiene que ver con la instauración de mecanismos sistemáticos para la elección de los jurados. La rotación de los jurados que colaboran en las comisiones de evaluación son fundamentales para fortalecer la pluralidad y la diversidad de puntos de vista, y la pertinencia de contar con un banco de jurados en donde participen artistas y creadores culturales de calidad, académicos y personas de la industria

El autor hace una crítica muy fuerte al Programa y lo declara discrecional en puntos neurálgicos. Incluso piensa que “resulta pertinente hablar no de una estructura gubernamental democrática sino más bien liberalizada” (Ejea, 2011) y sanciona al FONCA por no formalizar aún más estos procesos de selección de los evaluadores.

Según el marco teórico construido para esta evaluación el apoyo a los artistas y gestores de la cultura que está entregando Proyecta se enfocan en el desarrollo del sector artístico

y cultural. Así, esto es evidencia de que el Estado cumple su papel de financiador de procesos de producción para incrementar la oferta cultural y dinamizar el mercado.

El programa debe definir con mayor precisión la lógica causal con la que opera para determinar otras estrategias de intervención necesarias para lograr el desarrollo del sector cultural y artístico del estado.

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

Proyecta es un fondo de coinversión que se asemeja a muchos fondos en otros países y estados. Las diferencias radican en el tipo de proyectos apoyados, siendo más recurrentes los apoyos a la creación que a la producción, aunque para cada convocatoria se define “creación o producción” de una manera distinta.

El Programa de Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) mencionado en la pregunta anterior, comparte objetivos bastantes similares con Proyecta que es “estimular el desarrollo cultural de México al apoyar la iniciativa de creadores, intérpretes, investigadores, promotores y educadores para la realización de proyectos integrales que contemplen una salida al público en un lapso máximo de 12 meses y exige coinversión”. Este programa fue creado en 1992 y además de presentar un desglosado de posibles proyectos culturales apoyados por disciplina (que lo hace mucho más específico que Proyecta) tiene desarrollado un sistema de indicadores de resultados y de gestión que tiene que ver con la atención de la demanda, cumplimiento anual, impacto regional, total de apoyos otorgados para producción, investigación, promoción, capacitación, entre otros. La antigüedad del FONCA constituye una ventaja frente al reciente caso de Proyecta, pero por lo mismo, el programa evaluado tiene mayor flexibilidad para ajustarse de manera espontánea a las realidades actuales de las disciplinas artísticas sin cometer algunos errores.

De carácter internacional, los casos con los que se realizó la comparación fueron los de Chile quien además de poseer sistemas de subvenciones similares a Proyecta, ha generado investigaciones y evaluaciones sobre los resultados de los Programas lo que significa una ventaja sobre Proyecta y puede servir de modelo para organizar muchos elementos dentro del Programa. El caso de Red Cultura, un programa del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, tiene como objetivo “Contribuir a un mejor acceso y participación de la población al arte y la cultura; y apoya a la producción artística desde diferentes proyectos”. Es de señalar que esta convocatoria tiene una línea exclusiva para la circulación de artistas fuera y dentro del territorio nacional que además de la dinamización de la oferta artística nacional, ésta circulación promueve una plataforma web Red Cultura donde se da el encuentro de la oferta y demanda artística de todo el país. También está la convocatoria a la Programación Artística, convocatoria que apoya a la gestión de los espacios culturales para que programen los “bienes y servicios artísticos producidos con la subvención”.

También en Chile, la Dirección de Asuntos Culturales (DIRAC) del Ministerio de Relaciones Exteriores busca la producción de proyectos artísticos y culturales en el extranjero lo cual es interesante pues motiva el desarrollo del sector propiciando el intercambio binacional, esto constituye un buen ejemplo de con qué tipo de instituciones puede relacionarse el Programa para lograr sus objetivos.

### 5.3 Sobre el sustento empírico de la intervención

#### 1- ¿La estructura de objetivos planteada por el Programa mantiene lógica y correspondencia causal con el problema planteado en el diagnóstico?

No.

Los objetivos del Programa no están claros y la dependencia no proporcionó árbol de objetivos o MIR. Según sus lineamientos, el objetivo principal del Programa es estimular el desarrollo del sector cultural y creativo de Jalisco por medio de apoyos económicos en la modalidad de coinversión a proyectos culturales o artísticos. (Proyecta Convocatoria 2015).

Sin embargo, el Programa no menciona los objetivos específicos que busca alcanzar. Se sugiere que los objetivos específicos puedan enfocarse en los siguientes puntos.

- Consolidar la innovación en la producción de proyectos culturales y artísticos (ya que como se menciona en el Programa Estatal de Cultura, PEC, el Programa está alineado con el Eje 1: Desarrollo y especialización artística, dentro de la Estrategia 4: Consolidación e innovación en la promoción y la producción artística en Jalisco)
- Estimular el cofinanciamiento de otras dependencias para la producción de proyectos culturales y artísticos. (Se recomienda que éste sea un objetivo y unidad de medida de un indicador que dé cuenta de en qué medida aumenta el número de inversiones privadas o de otras dependencias. Este monitoreo puede también servir para recolectar información para medir el efecto de la Ley del Mecenazgo recientemente promulgada en caso de que se puedan alinear las inversiones)

El Programa está enfocado únicamente en la producción artística o cultural por lo que los objetivos específicos también deberían alinearse a la producción de productos y su tiempo de vida útil. Un sector cultural desarrollado implica necesariamente una oferta sostenida.

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

No. Según los lineamientos, la convocatoria va dirigida a artistas, creadores, investigadores, grupos artísticos, asociaciones productoras, promotores y gestores culturales (personas físicas o morales) con iniciativas o proyectos culturales, ya sean mexicanos o extranjeros (debe demostrarlo con un documento que acredite su residencia temporal o permanente). El programa no ha producido un documento que muestre la composición de apoyos por tipo de solicitante nacional y extranjero.

También son posibles beneficiarios los grupos artísticos o académicos adscritos a centros de estudios, academias, universidades públicas o privadas, que podrán participar siempre y cuando el centro de estudios, la academia o la universidad, garantice por escrito cubrir al menos el 50% del costo total del proyecto.

La dependencia no ha entregado ningún otro sistema de focalización del público objetivo ni el perfil de los beneficiarios potenciales.

Es evidente que el Programa presenta un problema de centralización de los recursos en la Zona Metropolitana de Guadalajara pues menos del 5% de proyectos sobre el total de las dos convocatorias realizadas en el 2014 fueron asignadas por fuera de la ZMG.

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

No.

Al no existir un diagnóstico que formule claramente el problema que atiende el programa; que defina y cuantifique la población afectada por dicho problema y que presente una hipótesis de intervención sustentada en árboles de problemas y soluciones, el equipo evaluador no puede validar la existencia de una lógica causal entre dichos elementos del programa. Sin embargo, a partir de la justificación detallada en los lineamientos y de las entrevistas con funcionarios y directivos de la dependencia, el equipo evaluador asume como hipótesis de la intervención del programa que el co-financiamiento de la producción artística y cultural llevará necesariamente al fortalecimiento y consolidación del sector artístico en el Estado. Ello lleva a que la solución al problema que atiende el programa está en el incremento de la cantidad y calidad de la producción artística y cultural en el estado.

La dependencia no proporcionó información sobre programas complementarios (de difusión, subsidio o promoción) que sean instrumentales al incremento de la demanda de “productos” (bienes y servicios) artísticos como los que se busca apoyar con Proyecta.

Por lo anterior resulta fundamental que se revise la lógica causal del programa a la luz de los elementos mínimos del diagnóstico mencionado en preguntas anteriores.

## 5.4 Sobre la adecuación de los instrumentos del programa dados los resultados esperados

### 1- ¿De qué instrumentos de gestión (técnicos, normativos, financieros) se vale el programa para su implementación?

El Programa cuenta con pocos instrumentos de gestión para garantizar una correcta intervención en la problemática que quiere atender. A continuación se nombran los más relevantes y se hacen sugerencias con respecto a los datos que se recolectan y su posterior utilización.

El Programa tiene un formato de inscripción impreso que se cumplimenta una vez se entregan los documentos cuando la convocatorias está abierta. Este formato se adjunta al proyecto en extenso e impreso que también pide la SCJ para hacer el concurso de los fondos. Es urgente que el programa implemente una herramienta tecnológica para la subida de información con el fin de facilitar la participación en el programa de postulantes, evaluadores, tutores e instancias convocantes; también para sistematizar los procesos operativos del programa, ampliar su cobertura de atención y fortalecer los mecanismos de transparencia del programa.

Según los funcionarios de la SCJ, este mecanismo está en etapa de diseño por lo que se sugiere hacer pruebas piloto con una muestra relevante de la población beneficiaria potencial para detectar las fallas más comunes y así poder evitarlas. Se sugiere que la persona que ha estado en contacto constante con los aspirantes durante las pasadas convocatorias sistematice los errores frecuentes o las consultas sobre el llenado y la documentación.

Un segundo instrumento es el Formato de evaluación, donde se recopila la información de cada uno de los proyectos entregados. Este Formato lo cumplimentan las Mesas de evaluación. Sin embargo, se detecta que el formato es más bien un resumen del proyecto y es ambiguo en torno a la valoración de cada uno de los elementos a evaluar. Se sugiere que el formato se expanda y la valoración se haga mediante una asignación cuantitativa para poder otorgar un puntaje final. Además que defina mucho más específicamente cuáles son los aciertos de cada proyecto. Esto con el objetivo de que el instrumento luego pueda dar insumos para un análisis sistemático de los proyectos que se han presentado y hacer generalizaciones que den una pauta para el diagnóstico que debe preparar la dependencia.

Se sugiere que los enunciados a valorar sean más explícitos. Como por ejemplo ante la afirmación “El proyecto explica y describe satisfactoriamente el impacto que las actividades propuestas tendrán en la población de Jalisco”, se sugiere valorar si se describe el impacto en la población, pero además si las estrategias planteadas son adecuadas para lograr dicho impacto. Se sugiere lo mismo con el enunciado sobre la recuperación de los espacios públicos.

El Formato de evaluación debe garantizar, que para que un proyecto esté bien planteado y estructurado, no son necesarias únicamente las herramientas teóricas para presentar metodológicamente una propuesta; deben tenerse en cuenta la claridad en las estrategias que los aspirantes pretenden seguir para la consecución de sus objetivos.

El Formato adolece una valoración con respecto a la capacidad operativa, técnica y financiera y el Programa debe resolver la manera en qué garantiza que la estrategia de cofinanciamiento tenga impacto.

También este formato debe incluir los efectos positivos que pueden lograrse al ejecutar el proyecto y si los aspirantes tienen claridad de cómo medir dicho efecto. Este elemento también debe ser incluido dentro de los requisitos de la convocatoria, con la finalidad de que cada proyecto implemente un sistema de indicadores que debe monitorear y entregar al finalizar la producción. Puede además la dependencia implementar la obligatoriedad de incluir algunos indicadores básicos dentro de los informes que presentan los ganadores al concurso una vez han producido el proyecto. Esto puede ser número de empleos generados directos e indirectos, número de empresas privadas y asociaciones civiles relacionadas, asistencia, satisfacción, ingreso por taquilla (en caso de que aplique) entre otros.

Se sugiere la elaboración de una Guía para los miembros de las Mesas que incluya acuerdo de confidencialidad y responsabilidades que tienen cada uno de los invitados. Esta guía debe incluir el proceso de dictaminación y la ponderación que debe otorgarse a cada proyecto según una hoja de evaluación. Se sugiere que los proyectos sean revisados por cada miembro de la comisión evaluadores de manera individual y después se realicen las mesas para el debate y la valoración final. También en las recomendaciones se amplía la posición del equipo evaluador de omitir el paso de la dictaminación por parte de los funcionarios pues subvalora el trabajo realizado por las Mesas.

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

No

El Programa no ha desarrollado Matriz de Marco Lógico. A continuación se sugiere un esquema de fin, propósito, componentes y actividades basado en la alineación de objetivos también propuesta (Ver Anexo I). Se espera que sirva de base para que la dependencia genere su propio modelo.

**Fin:** Contribuir al desarrollo creativo de Jalisco a través del impulso a la oferta sostenida de bienes y servicios artísticos y culturales en la dependencia. (PED)

**Propósito:** Los artistas, creadores, grupos artísticos, asociaciones, productores, promotores y gestores culturales financiados por el programa concluyen proyectos artísticos y/o culturales que fomentan el desarrollo cultural o artístico en su sector.

**Componente:** Co-financiamiento realizado a la producción de proyectos culturales y artísticos a través de convocatorias públicas “Proyecta” a las que solicitan los profesionales en igualdad de condiciones (artistas, creadores, grupos artísticos, asociaciones, productores, promotores y gestores)

**Actividades:**

Se propone incluir las siguientes actividades que son suficientes para la consecución del componente.

- Revisión de presupuesto, elaboración RO y bases de la convocatoria
- Lanzamiento y difusión de la convocatoria (realización de cursos instructivos para aplicar a la convocatoria)
- Realización de una convocatoria cerrada para la comisión de evaluadores
- Recepción de propuestas
- Conformación de mesas de evaluación
- Evaluación cualitativa y cuantitativa de los proyectos
- Dictaminación de proyectos y asignación de recursos
- Comunicación a beneficiados
- Ajuste de proyectos
- Firma de convenios
- Entrega de recursos
- Seguimiento del proceso de producción
- Retribución social

- Entrega de informes
- Seguimiento del proceso una vez finalizado el convenio con la SCJ
- Evaluación externa

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

La dependencia no ha publicado Reglas de Operación (RO) que establezcan con suficiencia y oportunidad los objetivos y los mecanismos regulatorios y operativos que el programa tiene contemplados para que la ejecución del programa ocurra tal como debería hacerlo para lograr dichos objetivos. Abajo se detallan los avances que el programa muestra gracias al instrumento normativo de las convocatorias publicadas por la dependencia.

El Programa Proyecta, funciona por convocatoria semestral y para que sea un proyecto elegido debe demostrar el cofinanciamiento propio o de otra fuente gubernamental o privada. El procedimiento de la convocatoria es el de concurrencia competitiva, es decir, se comparan todas las solicitudes presentadas para establecer una prelación, mediante la aplicación ponderada de los criterios de evaluación determinadas por “La Comisión” y a partir de las recomendaciones técnicas de “La Mesa”.

Los requisitos para ser elegible se han ido sofisticando durante las tres convocatorias. Es decir son más claros y específicos. Es de anotar que en la **convocatoria I-2014** era “preferible” tener coinversión, para las siguientes convocatorias es “obligatorio”. En la **convocatoria I-2014** se aceptó como modalidad de participación la Realización de ferias y festivales y solicitudes de diseño y difusión. Las dos modalidades desaparecen en la **convocatoria II-2014**; y solo la última parte de “solicitudes de diseño y difusión” se reincorpora a los lineamientos de la **convocatoria I-2015**.

En la **convocatoria I-2015** se añaden a las restricciones de apoyo: pago de servicios (electricidad, teléfono, fax, mensajería o mantenimiento) y renta de inmuebles, adquisición de equipo, mobiliario o cualquier otro bien que a juicio de La Comisión, no resulte indispensable para la realización del proyecto presentado. Se sugiere que el Programa argumente la razón por la cual no apoya estos rubros. También se excluyen los pagos a honorarios y viáticos y pago de presentaciones<sup>5</sup>.

Se mantiene la restricción de que las personas o proyectos que fueron apoyados en la primera edición de Proyecta deberán esperar al menos un año para volver a ser candidatos, esto con el objetivo de que se eliminen los favoritismos en el sector cultural. La Secretaría además podrá solicitar a los beneficiarios que participen a título honorario en las Mesas de evaluación de la edición del Fondo Proyecta inmediatamente posterior a aquella en la que hayan resultado seleccionados.

Es de anotar que no existe un documento a parte de los lineamientos y las bases de la convocatoria donde se expliciten cómo deben operar las mesas de evaluación frente a un proyecto. Existe un Formato de Evaluación, que a juzgar por el equipo evaluador, es más

---

<sup>5</sup> Conceptos no apoyados por el Fondo: Proyecta sólo interviene en la segunda etapa de realización/ producción, por lo que no ofrece apoyos en materia de:

- a) Becas para la creación o investigación.
- b) Pago de presentaciones.
- c) Honorarios y viáticos.
- d) Gastos operativos de recintos culturales de la Secretaría para efectuar presentaciones o temporadas.
- e) Pago de servicios (electricidad, teléfono, fax, mensajería o mantenimiento).
- f) Renta de inmuebles, adquisición de equipo, mobiliario o cualquier otro bien que, a juicio de la Comisión, no resulte indispensable para la realización del proyecto presentado.

de carácter informativo que evaluativo pues incluye información básica del proyecto y algún espacio para comentarios libres, pero no se ofrece un formato de calificación que evalúe cada uno de los aspectos que la convocatoria aspira a apoyar. De igual manera, el equipo evaluador nota la ausencia de un protocolo de invitación a evaluadores externos y que actualmente se hace por conveniencia.

No existen formatos de invitación específicos ni formas de confidencialidad. Tampoco las características que deben tener los evaluadores invitados, elemento que hay que tener en especial consideración, pues el Programa debe garantizar que las personas que eligen los proyectos sean personas idóneas para emitir juicios, capacitadas dentro de su área y que no presentan ningún tipo de conflicto de interés con los proyectos y temas de los proyectos a evaluar. También debe garantizar que sean personas integrales y con un juicio flexible que dé cabida a propuestas innovadoras. Todas estas características que hacen del jurado una voz con el poder de emitir juicios puede lograrse a partir de una remuneración por dicho trabajo y la presencia de persona sin voz ni voto que sirvan de *testimonio* que garantice la transparencia con la que se asigna el presupuesto.

De esta misma manera, el comité de dictaminación debería dejar el 100% la decisión a la Mesa de evaluación y legitimar su elección, en vez de ponerla en cuestión.

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

Sí. 1

El Programa realiza un seguimiento de los proyectos apoyados desde que son asignados los recursos hasta que se presenta la verificación del proyecto y se entrega la carta de liberación mediante la Dirección de Desarrollo y Vinculación que mantiene comunicación telefónica y vía correo electrónico con los beneficiarios.

Sin embargo, el Programa carece de herramientas que realicen un seguimiento detallado de los proyectos después de haber terminado con el proceso de Proyecto, seguimiento que sería fundamental para comprobar el efecto que tiene la intervención en la consolidación de un sector cultural y artístico. En la actualidad solo hay un funcionario asumiendo esta actividad lo que provoca que se acumule el trabajo de análisis de la información. Se sugiere que, a medida que vaya aumentando la capacidad del equipo de la dependencia que opera el Programa, se vaya realizando un seguimiento más profundo de los proyectos que han sido apoyados para ver si se logró el objetivo que el programa propone en sus lineamientos.

Según mencionaron algunos funcionarios de la dependencia, el Director de Comunicación Social de la SCJ es quien más control lleva de los proyectos que fueron apoyados por la convocatoria más a manera de contenido para Revista Cultura Jalisco. Se sugiere que se aproveche ese conocimiento y se sistematice la información que se recoge en dicha oficina para tener datos claves para una futura evaluación de resultados.

Esto implica un análisis en la manera como el Programa entiende el Propósito de “Estimular el desarrollo cultural” y construir indicadores que den cuenta de ello. Se sugiere tener en cuenta las siguientes dimensiones: ingresos y financiamiento, tiempo de vida del producto artístico, movilidad; entre otros.

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

Sí. 2

Entre los documentos entregados por la SCJ, no existe un documento que especifique los objetivos a mediano y largo plazo con los que busca alinearse. Sin embargo, a partir de un análisis sobre objetivo principal de Proyecta, en este caso: “Estimular el desarrollo del sector cultural y creativo de Jalisco”. En ese sentido se relaciona con el PED en el objetivo de desarrollo 22: “Garantizar el acceso a toda la población a la cultura y a las expresiones artísticas por medio del aprovechamiento del patrimonio y la independencia cultural del estado”. Los objetivos sectoriales del OD22 con los que podría relacionarse son:

a) Fomentar el desarrollo y la cohesión social mediante el impulso de las capacidades creativas y su estrategia

Estrategia 1: generar mecanismos para la implementación de polos de desarrollo cultural.

b) Promover la formación artística en distintos niveles y modalidad,

Estrategia 4: Transparentar los procesos de otorgamientos de becas y premios para creadores.

Esta última estrategia se complementa con la Ley de Fomento a la Cultura donde se hace explícita la intención de democratizar el acceso a todas las manifestaciones culturales, así como de promover su desarrollo.

Por su parte el Programa, dentro del Programa Estatal de Cultura (PEC) está alineado con el Eje 1: Desarrollo y especialización artística, dentro de la Estrategia 4: Consolidación e innovación en la promoción y la producción artística en Jalisco. En ese sentido el equipo evaluador considera que el Programa puede alinearse al segundo objetivo sectorial de “Fomentar el desarrollo y la cohesión social mediante el impulso de las capacidades creativas y su estrategia mediante la generación de mecanismos para la implementación de polos de desarrollo cultural” El Programa constituiría el mecanismo mediante el cual se implementan dicho polos de desarrollo. La SCJ debe explicitar en qué consiste un polo de desarrollo, cuáles son sus características y de esta manera saber cuándo se ha cumplido el objetivo.

Esto es importante pues también determina con qué meta Dentro del Plan Nacional de Desarrollo se alinea. Puede contemplarse la *Igualdad de oportunidades para un México Próspero*, en donde el gobierno busca promover el crecimiento sostenido de la productividad en un clima de estabilidad económica y la generación de igualdad de oportunidades. Dentro de esta Meta nacional, el programa Proyecta puede enmarcarse dentro la Estrategia: Fomento económico, política sectorial y regional, en donde el Programa sería un catalizador de polos de desarrollo cultural estatal dando prioridad a los sectores con alto potencial de crecimiento y generación de empleos.

Según la Convocatoria I-2015 se privilegian los proyectos de acuerdo a la cantidad de beneficiarios por proyecto, el fomento a la vida comunitaria y la recuperación de espacios públicos, lo cual podría enmarcar el Programa en otra Meta nacional como México Incluyente o México en Paz.

El equipo evaluador sugiere que se alinee con *Igualdad de oportunidades para un México Próspero*, y cree indicadores que puedan enfilarse con esta meta. La razón tiene que ver con la transparencia e igualdad de condiciones para toda la comunidad (por esto se sugiere también una caracterización de la población beneficiaria más exacta para poder asegurar igualdad de condiciones) pero también la búsqueda de la prosperidad económica dentro de un sector, que tiene que ver con la sostenibilidad, es decir el tiempo de vida de los proyectos después de haber sido apoyados y su nivel de crecimiento.

## 5.5 Sobre la interacción del programa con otras estrategias o acciones del Gobierno federal, estatal y municipal

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

Proyecta define como su población potencial: creadores, gestores, artistas, grupos artísticos, asociaciones, productores y promotores culturales mientras que su objetivo es estimular el desarrollo del sector cultural y creativo de Jalisco.

Si comparamos el Programa a nivel nacional, tanto la población, los objetivos y la estrategia de intervención es similar a los siguientes casos representativos:

- FONCA (Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes)
- PECDA (Programa de Estímulo a la Creación y al Desarrollo Artístico).
- Programa Jóvenes Creadores (similar en objetivo más que en público).
- Programa de Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales.
- Sistema Nacional de Creadores de Arte.
- FECA (Programa de Estímulos Económicos del Fondo Estatal para la Cultura y las Artes).
- Programa de Becas de Innovación Artística IMACP.
- Programa Emergente de Cultura (Ciudad Juárez).

Se encontraron otros tantos programas que tienen el mismo objetivo del programa Proyecta de estimular el desarrollo cultural, sin embargo la estrategia difiere pues se enfoca a públicos muy específicos, por ejemplo de indígenas o de comunidades rurales. Estos son:

- Programa de Desarrollo Cultural del Sotavento.
- Programa de Creadores Escénicos.
- Desarrollo Cultural y Artístico para Públicos Específicos.

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

Con respecto a los beneficios que ofrece Proyecta, estos consisten en apoyo monetario, como fondo complementario para la producción de proyectos artísticos y culturales con la condición de que haya coinversión comprobada.

En ese sentido, los programas estatales y nacionales que se acercan a esta descripción son:

- PECDA (Programa de Estímulo a la Creación y al Desarrollo Artístico).
- PACMYC (Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias).
- Programa de Creadores Escénicos.
- Programa Jóvenes Creadores (éste ofrece adicional becas y encuentros).
- Programa de Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales (se puede acceder al beneficio con o sin coinversión).
- Sistema Nacional de Creadores de Arte.
- FECA (Programa de Estímulos Económicos del Fondo Estatal para la Cultura y las Artes).
- Patrocinios JUMEX.
- Programa de Desarrollo Cultural del Sotavento.
- Programa de Becas de Innovación Artística IMACP.
- Programa Emergente de Cultura (Ciudad de Juárez).
- Desarrollo Cultural y Artístico para Públicos Específicos.

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

La principal oportunidad que el equipo evaluador detectó para la interacción del Programa con otras acciones fue dentro de la misma Secretaría de Cultura, pues pueden articularse de tal manera que logren sus objetivos de una manera más eficaz y eficiente. Uno de los elementos que se tuvo en cuenta para proponer interacciones fue el tema del cofinanciamiento, exigencia que hace el Programa para otorgar los recursos y que por lo general constituye el mayor reto dentro del sector cultural. Es decir, que los artistas y promotores sean capaces de generar otros ingresos para la producción más allá de la subvención.

La primera de ella es la Ley de Mecenazgo Cultural del Estado de Jalisco que busca incentivar el financiamiento privado en el desarrollo cultural y artístico a través de los estímulos fiscales a empresas o personas físicas que decidan apoyar la cultura. Esta ley además considera mecenazgo el apoyo concedido por una dependencia privada para la realización o producción de cualquier tipo de proyecto artístico y cultural. En ese sentido los alcances son mucho más grandes que los de Proyecta, sin embargo es un buen incentivo para empresas de cofinanciar proyectos y el Programa puede tener mayor control sobre el financiamiento que solicita como requisito para los aspirantes.

También se sugiere entablar relación con el Programa de Formación Artística de la Coordinación escolar de la misma institución, con el fin de lograr la retribución comunitaria con apoyo de esta Coordinación. Para la interacción con instituciones fuera de la SCJ, se sugiere que el Programa se coordine con escuelas y directamente con la Secretaría de Educación de Jalisco para poder ofrecerles talleres de formación artística y tener el público cautivo que se beneficiaría directamente a través de una estrategia de multiplicación de impacto.

De igual manera, para el Fondo para Traslados Proyecta se sugiere que el Programa, una vez haya establecido su estrategia de circulación para las artes y la cultura de Jalisco, entre en conversaciones con PROMEXICO para que se implante una agenda para la internacionalización de artistas jaliscienses para lograr un sector mucho más competitivo, posicionar estratégicamente con una imagen favorable del estado, acceso a más mercados y de mayor potencial, optimización de la estructura de costos y obtener un mayor valor agregado en los procesos de producción.

## 6. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Tema de Evaluación	Fortalezas y oportunidades / Debilidades y amenazas	Referencia	Recomendación
<b>Fortalezas</b>			
<b>Diseño</b>	La constante reinterpretación de sus propias bases de convocatoria y la flexibilidad para adaptarse a la respuesta del sector cultural.	Página 44. Recomendaciones	Se continúe el proceso de reflexión en torno a las razones por las que la SCJ debe apoyar la producción de proyectos artísticos y culturales y cuál es la realidad deseada a largo plazo.
	La creación del Fondo para traslados y que atiende una única problemática de la población objetivo.	Página 16, Pregunta 5.1/1  Página 44. Recomendaciones	Se fortalezcan sus bases de operación únicas, se defina un formato de entrega de los proyectos y un informe final que deben entregar los beneficiados que recolecte datos como el estado financiero, el plan de circulación y promoción etc
<b>Oportunidades</b>			
<b>Diseño</b>	Información recolectada de tres periodos de convocatoria anteriores que están disponibles para ser analizados.	Página 26, Pregunta 5.4/1	Ante la carencia de un diagnóstico expreso para el Programa, se recomienda partir de este material para ponerlo en relación con las necesidades detectadas en cada uno de los sectores artísticos y culturales.
	La acogida del sector artístico es evidente; y aunque hay críticas a la operación del Programa, de manera generalizada, se aprueba el interés de transparentar los recursos por parte de la Secretaria de Cultura	Página 26  Pregunta 5.4/1	Se debe buscar la transparencia y su rendición de cuentas en todas las etapas del proceso, especialmente en el de evaluación por lo que se sugiere crear manuales operativos del Programa, guías de dictaminación. Se sugiere particularmente una mayor claridad en los

			parámetros para la elección de los miembros externos de las Mesas de evaluación y un formato de evaluación más específico y ponderable que cada miembro debe atender de manera individual antes de entrar a debate.
	Los instrumentos de gestión también son una oportunidad de mejora. Se reconoce el esfuerzo del Programa por perfeccionar los criterios y modificar su diseño inicial.	Página 28, Pregunta 5.4/2	El Programa debería comenzar por una capacitación a sus funcionarios en metodología de Marco Lógico para la realización de la MIR y generar el conocimiento suficiente para el seguimiento de indicadores de gestión y resultados.
	El Programa no contempla dentro de los rubros aceptados el pago de honorarios	Página 30, Pregunta 5.4/3	Se sugiere modificar esta condición, quizás hacia un tope de porcentaje pues uno de los factores que influyen para el desarrollo de un sector cultural que su principal insumo es la creatividad, es precisamente el empleo.
<b>Debilidades</b>			
<b>Diseño</b>	El Programa aún no cuenta con un diagnóstico actualizado que fundamente con solidez la propuesta del Programa.	Página 14, Pregunta 5.1/1	Utilizar el material obtenido de las convocatorias anteriores para comenzar a caracterizar cada sector. Y realizar un diagnóstico general.
	La poca interacción que tiene el Programa con otras dependencias.	Página 37, Pregunta 5.3/3	Se sugiere que, después del diagnóstico se establezcan líneas de apoyo más específicas y se busquen interacciones estatales que apoyen a lograr los objetivos. En el caso de Fondos para Traslados, se sugiere entrar en relación con Proméxico.
	Seguimiento de los Proyectos una vez fueron	Página 32,	Se sugiere que desde la Coordinación de

	asignados los recursos y comprobados.	Pregunta 5.4/4	Comunicación de la SCJ se realice un seguimiento sistemático de todos los proyectos apoyados con métricas definidas para conocer su posterior desarrollo.
	La centralización de la asignación de proyectos en Guadalajara cuando la convocatoria es a nivel estatal.	Página 16, Pregunta 5.1/4  Página 42, recomendaciones	Se sugiere generar cuotas de municipios y que cuenten con métodos de evaluar complementarios al proyecto escrito, para garantizar la igualdad de oportunidades.
<b>Amenazas</b>			
	La ausencia de problema público	Página 12,  Pregunta 5.1/1	Es fundamental que el Programa formule el problema público que desea revertir basado en el diagnóstico.
<b>Diseño</b>	Criterios débiles para la elegibilidad de los miembros de la mesa de evaluación.	Página 43, Recomendaciones	Es necesario que el programa establezca las bases para invitar a mínimo tres miembros externos a las evaluaciones (academia, artistas e industria), así como tener un invitado de fuera del estado que pueda dar cierta neutralidad. También se sugiere que, una vez haya el proceso finalizado, comunicar quiénes integraron cada Mesa para contribuir con la percepción de transparencia.
	El poco tiempo que tienen las Mesas de evaluación para evaluar los proyectos	Página 26, Pregunta 5.4 /1	Se sugiere que los miembros de las mesas puedan tener acceso a los proyectos con anterioridad para que los lean con detenimiento y su juicio no vaya a estar segado por presiones de tiempo o cansancio.
	Poca claridad en los criterios por los que los proyectos son elegibles.	Página 43, recomendaciones	Se sugiere fortalecer los criterios de evaluación en formatos más complejos que no solo hagan un resumen de

			lo que el Proyecto busca sino que pondere numéricamente los proyectos elegibles y no elegibles. Además que se sugieran fórmulas para los aspirantes de cómo sacar cierta información por ejemplo con respecto al impacto social. ¿Cómo deben los aspirantes hacer la cuantificación de lo que el programa llama impacto?
	No hay ajustes de los proyectos asignados aunque sí hay recortes presupuestales	Página 55, Esquema de procesos.	Se sugiere ajustar los proyectos una vez se han asignado en caso de que los montos solicitados no hayan sido los mismos otorgados. Esto con el objetivo de ver cómo los beneficiados pueden ofrecer un resultado de igual calidad bajo otras condiciones a las que fue presupuestado.
	La dictaminación de los proyectos apoyados depende únicamente de la Comisión de dictaminación lo que subvalora el trabajo realizado en las Mesas de evaluación.	Página 25, Pregunta 5.4/1	Para efectos de transparencia es incongruente que la decisión recaiga en funcionarios de la dependencia. Se sugiere se convierta a la Mesa de evaluación en dictaminadores siempre y cuando cumplan unos requisitos mínimos de formalidad mencionados anteriormente.

## 7. CONCLUSIONES

El principal hallazgo de la evaluación consiste en la ausencia de una problemática definida. Proyecta surge a partir de una necesidad de transparencia sin especificar el impacto negativo que dicho problema tiene dentro del sector. No se cuenta con un diagnóstico del volumen del sector cultural ni de la situación específica a nivel estatal y en municipios, para las disciplinas y conceptos que promueve el programa. Tampoco cuenta con indicadores que permitan establecer metas de desarrollo en los ámbitos artístico y cultural. Esta información es clave para la definición de estrategias de acción y metas de desarrollo del programa en sus distintas líneas y ámbitos de acción; así como para la definición a largo plazo.

De igual manera, este diagnóstico deberá permitir cuantificar la población potencial y objetivo para estimar su cobertura real y evaluar su verdadero impacto. De hecho, el Programa tampoco cuenta con estrategias de focalización y cobertura que se alineen con los objetivos de mediano y largo plazo.

También se requiere dimensionar los beneficiarios indirectos, consumidores de los bienes artísticos y culturales producidos por el Fondo, aspecto que se desconoce actualmente y que constituye uno de los criterios para la asignación del recurso “el impacto social”.

El Programa debe hacer el ejercicio de plantearse los objetivos generales y específicos que busca alcanzar y los tiempos en que pretende lograrlo, para establecer indicadores de eficacia y eficiencia, además de gestión e impacto. Esto es urgente para poder plantear una MML ya que el Programa carece de ella. Esto implica que el Programa debe establecer las bases para justificarse plenamente y hacer énfasis en la orientación a la producción de resultados. Para esto, es necesario que el Programa fortalezca su estructura organizativa y capacidad operativa y se formalicen los procedimientos de evaluación.

Otro de los hallazgos fundamentales de esta evaluación fue la inconsistencia de los criterios de selección para proyectos pues no existen mecanismos de evaluación claros. También la informalidad con la que se realiza la selección de miembros de la evaluación y el poco tiempo que tienen los integrantes para debatir sobre cada proyecto afecta las evaluaciones que se hacen a cada proyecto. El equipo sugiere, no solo redactar un manual y guía para dictaminación sino perfeccionar el formato de evaluación para que se tengan en cuenta elementos mucho más puntuales a la hora de evaluar un proyecto. También, los miembros de la mesa deben poder leer de manera individual y a conciencia todos los proyectos para llegar con apreciaciones críticas.

El equipo evaluador también concluye que los instrumentos de monitoreo y seguimiento de los proyectos beneficiados deben ser mucho más contundentes para que determinen con precisión qué ha ocurrido con las acciones emprendidas durante el apoyo y una vez el apoyo se ha terminado. Actualmente el Programa no cuenta con información de indicadores para realizar una evaluación de la calidad de los proyectos en la fase de ejecución.

También es importante monitorear más acotadamente en términos de la distribución territorial, no solo por disciplinas, para determinar si se está privilegiando alguna involuntariamente o si interesa fortalecer un área determinada en función del diagnóstico previo.

Se considera un acierto del Programa la incorporación de una nueva modalidad de apoyo enfocado a los Traslados sin embargo, no cuenta con mecanismos ni procedimientos regulares y formalizados (Manual de Procedimientos) que establezcan y organicen el funcionamiento de esta modalidad. Se sugiere que el Programa se plantee objetivos generales y específicos en torno a la circulación de artistas a nivel estatal, nacional e internacional. Esto con el fin de determinar quiénes son objeto de esta línea de la convocatoria y caracterizarlo en sus necesidades.

## 8. RECOMENDACIONES

Además de la incorporación de tecnología a los procesos de postulación, evaluación y seguimiento de proyectos 'on line', ajuste que ya se está llevando a cabo; el equipo evaluador considera que debe haber ajustes en términos de diseño del Programa con el fin de que logre sus propósitos.

### Diseño Incluyente de la Convocatoria

El objetivo principal de proyecta además de estimular el desarrollo del sector cultural, es una entrega "justa" y "transparente" de los recursos. Para lograr este objetivo se debe velar que el diseño de la convocatoria tenga un formato adecuado para fomentar la diversidad de propuestas a ser apoyadas. En la actualidad no hay una segmentación que le permita a proyectos regionales y emergentes, competir con compañías con trayectoria, y capacidad financiera que se encuentran en la zona metropolitana de Guadalajara.

El equipo evaluador sugiere segmentar la convocatoria separando la ZMG de los municipios más periféricos o por lo menos una cuota de participación, así como las propuestas consagradas de las emergentes, para garantizar que una mayor diversidad de proyectos puedan ser apoyados. También se recomienda un trabajo fuerte en la socialización de esta convocatoria por medio de reuniones del sector cultural en las diferentes regiones del estado que sirvan como un proceso de comunicación y difusión que fortalezca el desarrollo cultural, además de servir de acompañamiento para la aplicación a estos fondos.

Es importante tener en cuenta que la baja participación municipal en Proyecta puede deberse, no solamente a una falta de comunicación, sino a un sesgo dentro de la selección de los proyectos lo que significaría que las Mesas de evaluación y el Comité de dictaminación no están en la capacidad de separar el criterio estético evaluativo de la gran ciudad respecto a los pueblos o comunidades más alejados de esta circulación de bienes culturales. Por esto se recomienda fortalecer los criterios de selección del mecanismo de evaluación de proyectos.

### Proceso de Evaluación

En los lineamientos se presentan escuetamente los criterios de evaluación de los proyectos pero no una descripción del proceso. Solamente se explican las definiciones de lo que son las Mesas y la Comisión<sup>6</sup>, pero no hay una descripción de cuáles son los criterios de selección de las mesas, por quiénes deben estar conformadas y qué tanto pesan los criterios emitidos por estas Mesas en la Comisión y su compromiso ético con la deliberación. El equipo evaluador considera que éste es quizás el punto más sensible de la convocatoria, pues si la asignación de recursos recae en la Comisión de Dictaminación conformada únicamente por funcionarios de la SCJ, la transparencia no es total. Se sugiere que para garantizar el total acceso democrático a los recursos, la invitación externa a los miembros de la Mesas debe formalizarse y garantizar que sean personas abiertas, que representen a diversos subsectores, que sean objetivos y que tengan un alto conocimiento en lo relacionado con el área que evalúa. Además deben tener experiencia

---

<sup>6</sup> a) Comisión: la comisión de evaluación y dictaminación que estará integrada por el Titular de la Secretaría de Cultura de Jalisco y los Directores Generales de esta Dependencia.

b) Mesas: las mesas de selección y evaluación de proyectos que, a invitación de la Comisión, serán integradas por especialistas de la propia Secretaría de Cultura de Jalisco y ciudadanos del medio cultural, a efecto de evaluar y emitir una opinión técnica y de viabilidad sobre los proyectos inscritos en la convocatoria.

en la dictaminación de proyectos. Las mesas tendrán legitimidad de decidir sobre la asignación.

Para garantizar el cumplimiento de estas características y la transparencia en las decisiones el equipo evaluador sugiere una total externalización del proceso evaluativo, aunque los funcionarios de la SC deben estar presentes en la coordinación del proceso. Debe estar compuesto de tres personas que representen diferentes puntos de vista del sector al que van a evaluar, y que sean remunerados por su trabajo. Como sugerencia para la composición de las Mesas de evaluación se propone: artista reconocido, un académico con trayectoria, y un jurado de industria. Esto además de brindar transparencia, puede también fomentar el dialogo y la apropiación de la comunidad artística de las políticas públicas de la Secretaría.

Delegar la entrega de recursos públicos a particulares sin duda lleva una gran responsabilidad, por ello se recomienda que este proceso sea formalmente impecable, desde la selección de los jurados, el acompañamiento constante de funcionarios en todos los procesos de entrega de materiales, y deliberación, así como la creación de un manual de dictaminación y un código de ética que deba ser firmado y cumplido por los jurados.

También se sugiere la creación de cronogramas, y definición de las etapas de la evaluación:

**Etapas 1 – Procedimiento Formal**, basado en los requisitos de la convocatoria, primera selección de quiénes cumplen todos los requisitos.

**Etapas 2- Calificación Numérica** por parte de los Jurados, trabajo independiente por parte de cada uno de los jurados a través de un formato específico.

**Etapas 3 – Deliberación grupal**, en donde se tienen en cuenta los promedios de calificación, y se tienen en cuenta criterios más cualitativos. La decisión final recae sobre la Mesa no sobre la Comisión.

**Etapas 4 – Publicación de Resultados.**

Dentro de este proceso se recomienda que se haga una evaluación a los evaluadores y al proceso para medir el desempeño y poder mejorar los procesos de evaluación de la convocatoria.

Se sugiere una Etapa 5, donde una vez asignado el recurso se realice una reunión con cada uno de los beneficiarios con el fin de ajustar los proyectos en caso de que el monto solicitado no sea el mismo asignado. El objetivo de esta etapa es conocer a ciencia cierta las maneras en que el proyecto se reestructurará a partir de los nuevos montos con los que cuenta y determinar los nuevos resultados que podrá ofrecer.

### **Elaboración de un diagnóstico**

La evolución y ajuste de las convocatorias sugiere que se está haciendo un análisis de la información a través de las tres ediciones del Programa por lo que se recomienda que se analice esta información de manera sistematizada con el fin de generar cartografías de la información de los postulantes. Esto será la base del diagnóstico urgente que debe realizar la SCJ. (Ver Anexo IV)

### **Sistema de Monitoreo y Evaluación**

Actualmente, los instrumentos de gestión que posee el Programa son insuficientes para garantizar un monitoreo constante de los resultados de los proyectos apoyados. Se sugiere sobre todo que el seguimiento de los beneficiarios se haga de manera sistemática con instrumentos que permitan recoger datos cuantitativos y cualitativos sobre cada proyecto. Es importante que esta recopilación de datos no dé cuenta únicamente de la realización del proyecto sino de las condiciones y la calidad de cada uno de ellos. Hay que establecer métodos para cuantificar el empleo generado y los beneficios indirectos. También se sugiere que el monitoreo de proyectos continúe una vez haya finalizado el convenio entre la Secretaría de Cultura y el beneficiado, pues los resultados del Programa tienen que ver con el desarrollo del sector cultural y artístico por lo que se tiene que dimensionar el efecto a lo largo del tiempo.

### **Políticas y Estrategias para la Circulación**

Se ha planteado el acierto que significa la apertura del Fondo para Traslados pues es consistente con una necesidad detectada. En ese sentido se sugiere a la SCJ que establezca una línea de acción para la circulación de artistas dentro y fuera del país, con objetivos muy específicos. (Ver Anexo VIII para una propuesta detallada)

## 9. BIBLIOGRAFIA

HAWKES, Jon. The fourth Pillar of Sustainability. Culture's essential role in public planning. Victoria: Cultural Development Network. 2001

STARK, Peter & Co. Rebalancing Our Cultural Capital: A contribution to the debate on national policy for the arts and culture in England. London. 2013.

MARISCAL, José Luis. Políticas Culturales: Una revisión desde la Gestión Cultural. Sistema UDG Virtual. Guadalajara, 2007.

MÉNDEZ, Norma. La promoción sociocultural y la extensión Participativa. Análisis teórico-práctico. Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica. 1996

EJEA, Tomás. La política cultural en México en los últimos años. Tiempo Laberinto. México. *S.f.*

EJEA, Tomás. Poder y creación artística en México Un análisis del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (Fonca). Colección Sociología. Serie estudios. Biblioteca de ciencias sociales y Humanidades. Universidad Autónoma de México. México, 2011

Ministerio de Cultura Perú. Lineamientos de Política Cultural. 2013 – 2016. Versión preliminar. Lima, 2012.

NATIONAL ENDOWMENT FOR THE ARTS. How the United states funds the arts. Third Edition. Washington. 2012

YProductions. Las Políticas Culturales y la Economía Neoliberal. En 'Nuevas Economías de la Cultura' España. Febrero 2009

HARVEY, Edwin R. Financiación y legislación de la cultura en un mundo global. Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC). Noviembre de 2009.

CECA. RECOMENDACIONES PARA EL PLAN ESTATAL DE CULTURA 2013-2018

National Assembly of State Arts Agencies. WHY SHOULD GOVERNMENT SUPPORT THE ARTS? STATE POLICY BRIEFS. Tools for Arts Decision Making. Washington. 2005

COHEN, Nicole S. Cultural Work as a Site of Struggle: Freelancers and Exploitation. York University, Toronto, Canada. 2008

GILL, Rosalind. In the Social Factory? Immaterial labour, precariousness and cultural work. Faculty of Social Sciences. Open University. UK.

PRATT, Andy C. 'Precarity, Immaterial Labour and the Creative Economy'. Theory Culture and Society Annual Review. Department of Geography and Environment. London School of Economics.

DE PEUTER, Greig. Creative Economy and Labor Precarity: A Contested Convergence. Journal of Communication Inquiry. <http://jci.sagepub.com>

MUÑOZ, Norma. La reforma cultural en Chile: un ejemplo de polarización en la gestión de una Política Pública. Revista Chilena de Administración Pública. Universidad del Pacífico, Chile.

GARRIDO, Paula Fernanda. La participación ciudadana y la política cultural Chilena en democracia. La creación del Consejo Nacional de la cultura y las artes. Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana. Año VI, No. 11. Enero-Junio de 2011.

SECRETARÍA DE CULTURA, Gobierno del Estado de Jalisco. Dictamen Proyecta 1.pdf. Guadalajara. 2014.

SECRETARÍA DE CULTURA, Gobierno del Estado de Jalisco. Dictamen Proyecta 2.pdf. Guadalajara. 2014.

FONCA, Conaculta. Jóvenes Creadores Convocatoria 2014. Rescatado de: [http://fonca.conaculta.gob.mx/wp-content/uploads/2014/03/bases\\_jc\\_2014\\_5047.pdf](http://fonca.conaculta.gob.mx/wp-content/uploads/2014/03/bases_jc_2014_5047.pdf) México. 2014.

FUNDACIÓN IDEA. Evaluación transversal: políticas y programas para el desarrollo de la juventud. Rescatado de: [http://www.unfpa.org.mx/ET/Ficha\\_tecnica-Derecho\\_Desarrollo.pdf](http://www.unfpa.org.mx/ET/Ficha_tecnica-Derecho_Desarrollo.pdf) México. 2012.

CONSEJO ESTATAL PARA LA CULTURA Y LAS ARTES. CONVOCATORIA CECA Becas 2014. Rescatado de: [http://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/programas/ceca\\_20\\_x\\_20\\_4.pdf](http://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/programas/ceca_20_x_20_4.pdf)

ALONSO, José; Delgado, Paula; Traverso, Diego. Hacia la evaluación de política pública en cultura. Recuperado de: [http://www.centrosmec.org.uy/libro/pdf/09\\_alonso.pdf](http://www.centrosmec.org.uy/libro/pdf/09_alonso.pdf)

Bases de participación para el Cofinanciamiento de Programación artística en el marco de Red Cultura. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. 2014.

<http://www.redcultura.cl/uploads/contenidos/e1d930a0bfcfbf8628cb5c644241c8dba.pdf>

Compendio normativo 2003-2013: 10 años de políticas públicas para la inclusión y la igualdad. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley; Buenos Aires: Dirección Nacional del Registro Oficial, 2013

<http://inadi.gob.ar/wp-content/uploads/2013/08/politicas-publicas-para-la-inclusion-y-la-igualdad11.pdf>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. “Estudio de Gestión cultural municipal”. Web [www.observatoriocultural.gob.cl](http://www.observatoriocultural.gob.cl). Sección Observatorio Cultural. Publicado: Junio, 2013.

<http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/10/estudio-gestion-cultural-municipal.pdf>

Convocatoria de Estímulos 2015. Ministerio de Cultura Colombia. 2015

[http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_1/recursos/anuncios\\_2015/febrero/18022015/convocatoria\\_estimulos.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_1/recursos/anuncios_2015/febrero/18022015/convocatoria_estimulos.pdf)

EHRlich Ricardo. "Desarrollo Cultural para todos". Informe de Gestión. Dirección Nacional de Cultura Ministerio de Educación y Cultura 2010-2014.

<http://www.fondosdeincentivocultural.gub.uy/innovaportal/file/56505/1/informe-gestion-dnc-web.pdf>

Fundación ILAM. Tu conexión al patrimonio Latinoamericano. Centro Cultural del BID lanza convocatoria para proyectos culturales

<http://www.ilam.org/index.php/es/noticias-ilam/eventos-y-actividades/348-convocatoria-bid>

Grupo de estímulos a la creación y la investigación. Unidad de Desarrollo Social Educación y Cultura. Colombia, 2009.

<http://www.oas.org/oipc/espanol/documentos/ColombiaProgramaestimuloscreacion.doc>

GUARIGLIA Mónica. Cultura y Desarrollo sustentable en la agenda de desarrollo 2015 Intervención de la Directora Nacional de Políticas Culturales y Cooperación internacional de la Secretaria de Cultura de la República Argentina. Nueva York. 2014

[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/pdf/argentina\\_may5.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/pdf/argentina_may5.pdf)

Igualdad Cultural, Inclusión en la Diversidad. Presidencia de la Nación. Ministerio de Cultura. <http://www.igualdadcultural.gob.ar/>

LENCI, Sergio, Fortalecimiento de las Industria Culturales y mejora de la Accesibilidad a los Bienes y Servicios Culturales de Uruguay. Evaluación Intermedia. Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio.

<http://www.mdgfund.org/sites/default/files/Uruguay%20-%20Culture%20-%20Mid-term%20Evaluation%20Report.pdf>

Portafolio permanente de programas consolidados en cultura. II Reunión Interamericana de Ministros y Altas Autoridades de Cultura. Organización de los estados americanos. Ciudad de México. 2004.

RETAMAL, Fabián. Evaluación de la estrategia en red aplicada por el Consejo Nacional de la Cultura con los centros culturales municipales creados a partir del Programa Nacional de Centros Culturales. Universidad de Chile Facultad de Artes Facultad de Economía y Negocios Magister en Gestión Cultural. Santiago de Chile. 2013.

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114469/TESIS%20FINAL.fabianretamal.pdf?sequence=1>

SUÁREZ, Mónica. Análisis de la política Cultural para el Desarrollo Local; El caso de los incentivos a la creación ciudad de Medellín. Universidad de Barcelona. España. 2002.

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/48692/1/ESTRUCTURA%20DE%20PRESEN-TACI%C3%93N%20P1.pdf>

# ANEXOS



## **Anexo I: Objetivos del Programa**

Ante la ausencia de un documento que exteriorice los objetivos generales y específicos del Programa, el equipo evaluador sugiere un esquema de objetivos que tendrá que revisarse a la luz de los intereses de la SCJ con respecto a Proyecta.

### **Objetivo General**

Contribuir a la producción sostenible de bienes y servicios culturales y artísticos en el Estado de Jalisco.

### **Objetivos específicos:**

- Contribución a la consolidación de artistas emergentes
- Consolidación de un procedimiento de evaluación, selección y adjudicación de recursos, cada vez más transparente.
- Estimular el cofinanciamiento de otras dependencias para la producción de proyectos culturales y artísticos

## Anexo II Metodología de evaluación aplicada según los objetivos

Objetivo de evaluación	Técnicas-instrumentos	Principales hallazgos
<p>Determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender.</p>	<p>Análisis documental del Programa</p> <p>Entrevistas de profundidad con actores clave</p> <p>Monitoreo de comunicaciones públicas</p> <p>Análisis de los instrumentos de gestión del programa</p>	<p>El programa carece de un diagnóstico ex profeso para el desarrollo del Programa y tampoco planteó un árbol de problemas.</p> <p>El Programa debe empezar a diversificar sus modalidades de apoyo ya que cada sector específico responde necesidades puntuales.</p> <p>Se aplaude el hecho de que se haya comenzado a partir de la convocatoria de Proyecto traslados, se sugiere los municipios tengan otra convocatoria específica o al menos una cuota y una estrategia de ocmunicación</p>
<p>Determinar la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares.</p>	<p>Análisis documental del programa</p> <p>Análisis comparativo por medio de ficha para ambos tipos de casos (nal. e intr.)</p> <p>Revisión Bibliográfica</p>	<p>Es evidente la falta de convocatorias para apoyar la producción artística. Se sugiere que el programa argumente con cifras esta problemática y manifiesta las razones por las que debe hacerlo.</p> <p>Los programas de subvenciones carecen en su mayoría de evaluaciones de diseño.</p> <p>Los programas para fondos concursables, tanto nacionales como internacionales, tienden más a la especialización de las diferentes actividades artísticas.</p>
<p>Determinar la suficiencia de evidencia empírica para sostener que la lógica de intervención es pertinente para tratar el problema público que se pretende atender.</p>	<p>Análisis documental del programa</p> <p>Entrevistas con directivos del programa</p> <p>Revisión Bibliográfica</p> <p>Análisis de los instrumentos de gestión y monitoreo</p>	<p>Los programas de subvenciones carecen en su mayoría de evaluaciones de diseño.</p> <p>Las estrategias para lograr el desarrollo cultural deben concentrarse en garantizar la transparencia sobre la asignación de recursos.</p>

<p>Determinar en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender válidamente el problema que fue diagnosticado.</p>	<p>Análisis documental del programa</p> <p>Monitoreo de comunicaciones públicas</p> <p>Entrevistas con directivos del programa</p> <p>Entrevistas con expertos</p> <p>Análisis de los instrumentos de gestión y monitoreo</p>	<p>El Programa se vale de instrumentos de control más que de gestión. Se sugiere que el programa sea más preciso en lo que desea obtener de cada instrumento.</p>
<p>Identificar la interacción del programa con otros programas o acciones del gobierno, con las que exista potencial de coordinación para optimizar el logro de los resultados de la intervención.</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Categorización de casos elegidos según objetivos nacionales o estatales según el caso</p> <p>Reproducción de procesos</p> <p>Fichas de programas con objetivos similares.</p>	<p>Poca información sobre evaluaciones de otros programas similares.</p> <p>La información encontrada mayoritariamente es sobre Fondos concursables más grandes y que presentan una especialización por disciplina o por sector más definida.</p> <p>Existen diferentes experiencias con quienes otros programas similares se han aliado como dependencias gubernamentales turísticas, recreativas, económicas, de ciencia e innovación dependiendo del objetivo específico que presenta el Programa. Se ofrecen algunos ejemplos pero a dependencia debe decidir cuál será su lógica de objetivos.</p>

**Anexo III: Entrevistas a coordinadores y funcionarios de la dependencia en el marco de la Evaluación de Diseño Projecta 2015**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha de entrevista</b>
Denisse González	Coordinadora de Vinculación	14/04/2015
Álvaro Abitia	Anterior Director General de Desarrollo Cultural y Artístico	10/03/2015
Myriam Vachez	Secretaria de Cultura	22/04/2015
Mónica Ashida	Coordinadora de Artes Plásticas	13/04/2015
Gabriel Escatel	Coordinadora de Teatro	15/04/2015
Sandra Valdivia	Coordinadora de Artes Audiovisuales	04/04/04
Sibila Knobel	Coordinadora de Música	22/04/2015
Samuel Gómez	Director de Investigaciones y Publicaciones	04/04/2015
Patricio Rivas	Agregado cultural de Chile en Ecuador,	07/03/2015
Mario Espinoza	Ex Secretario Ejecutivo del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA)	07/03/2015

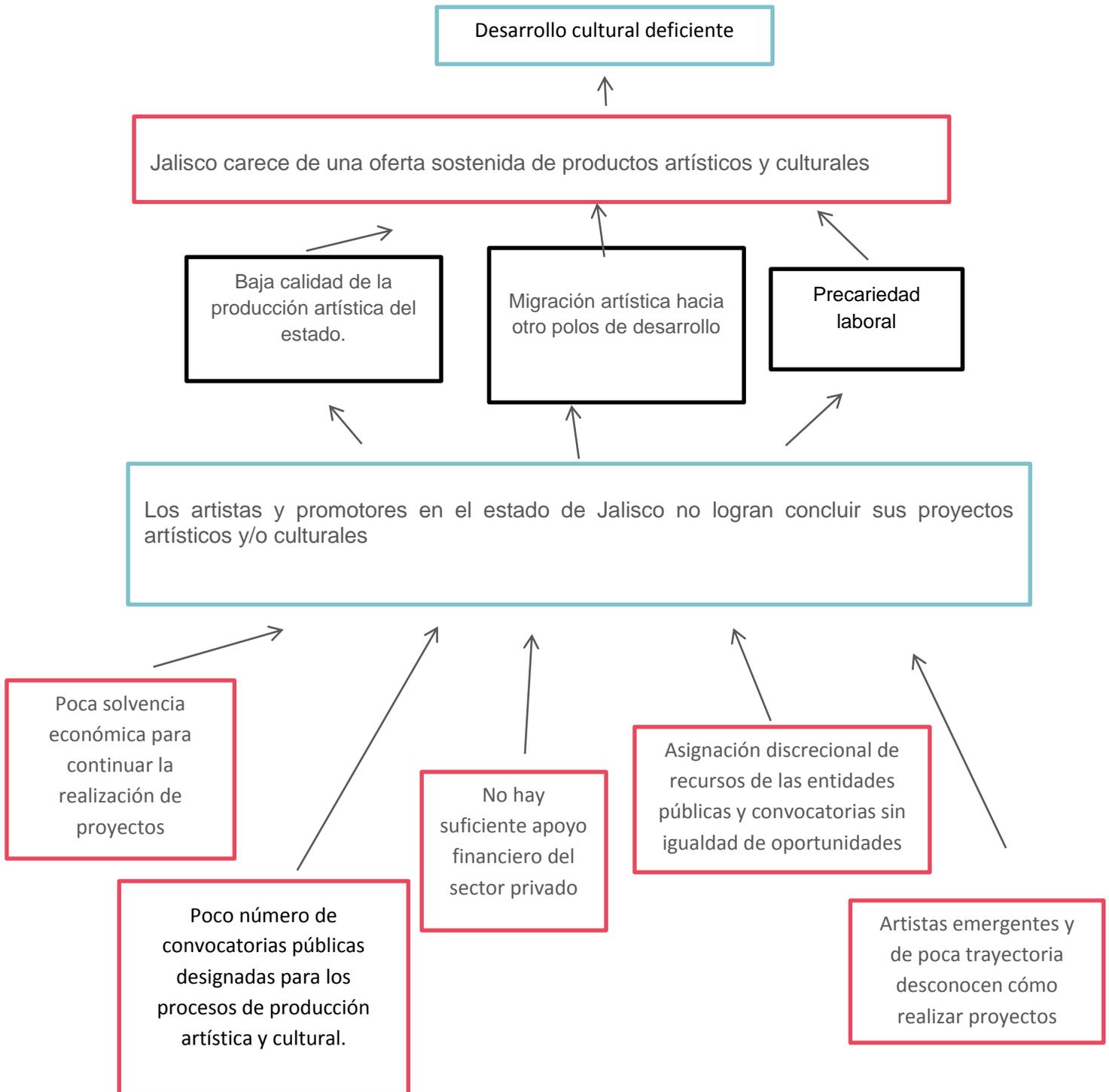
## Anexo IV: Propuesta metodológica para la elaboración de un diagnóstico

Proyecta tiene la urgencia de realizar un diagnóstico del sector cultural y artístico del estado enfocado a la producción de bienes y servicios culturales y artísticos con el fin de proporcionar información que permita mejorar en la implementación y alcanzar los resultados previstos. El diagnóstico deberá servir como herramienta estratégica fundamental en la toma de decisiones futura del Programa y la Secretaría.

- 1- Caracterización del sector: Para comenzar, el equipo evaluador sugiere sistematizar la información obtenida de los proyectos que se han presentado a las convocatorias anteriores y categorizarlos en tanto sus necesidades. Esta información deberá complementarse con entrevistas con coordinaciones y expertos en diferentes disciplinas para hacer una identificación del estado actual del sector. El resultado de esta fase aportará a la cuantificación del problema, definiendo su localización geográfica y distribución entre grupos de población permitiendo generar hipótesis respecto a sus causas y consecuencias. Se sugiere concentrarse en temas de precariedad laboral y deserción del estado por falta de impulso a las artes y la cultura.
- 2- Trabajo de gabinete a través de diversas bases de datos que caractericen el sector desde hábitos de consumo cultural, uso del tiempo libre, asistencia a actividades culturales, oferta cultural, empleo etc .Incluir canales de difusión cultural.
- 3- Recuento de las experiencias de políticas públicas, en el ámbito nacional o internacional, que tuvieron o tienen como objetivo la atención del problema señalando sus logros, fallos y resultados. El objetivo de esta sección es validar el análisis de las causas y consecuencias del problema e incorporar en el diseño la intervención de los elementos exitosos de otras estrategias.
- 4- Árbol de problemas y objetivos: Con la información recopilada hasta el momento, el equipo evaluador sugiere realizar una matriz que presente de manera explícita las causas estructurales, causas intermedias y efectos del problema que pretende atender el programa. Después, este esquema se positiva para encontrar fines y medios para lograr el objetivo general.
- 5- Área de intervención y población: el objetivo de este apartado es proveer información que permita identificar el área de intervención del programa y las características socioeconómicas de la población que atenderá con el fin de definir una estrategia de atención que corresponda a las particularidades de los grupos de atención. Esto implica una caracterización de la población potencial. La Identificación de la población debe ponerse en relación con el tiempo planeado que tiene el Programa para atender estas necesidades y su respectiva cuantificación.

La dependencia puede considerar, además, incluir en el diagnóstico una encuesta de necesidades del sector artístico que ofrezca datos más puntuales para escoger estratégicamente sus prioridades de inversión en las artes y la cultura; pero sobre todo formular indicadores de resultados con líneas de base. El levantamiento de una encuesta permitiría al programa y a la SC escoger más estratégicamente sus prioridades de inversión para el desarrollo del Sector Cultural. Este ejercicio debe completarse para todo el Estado sin embargo, la desventaja de embarcarse en un diagnóstico tan específico se corre el peligro de frenar la reflexión urgente para el Diseño del Programa.

## Anexo V: árbol de problemas

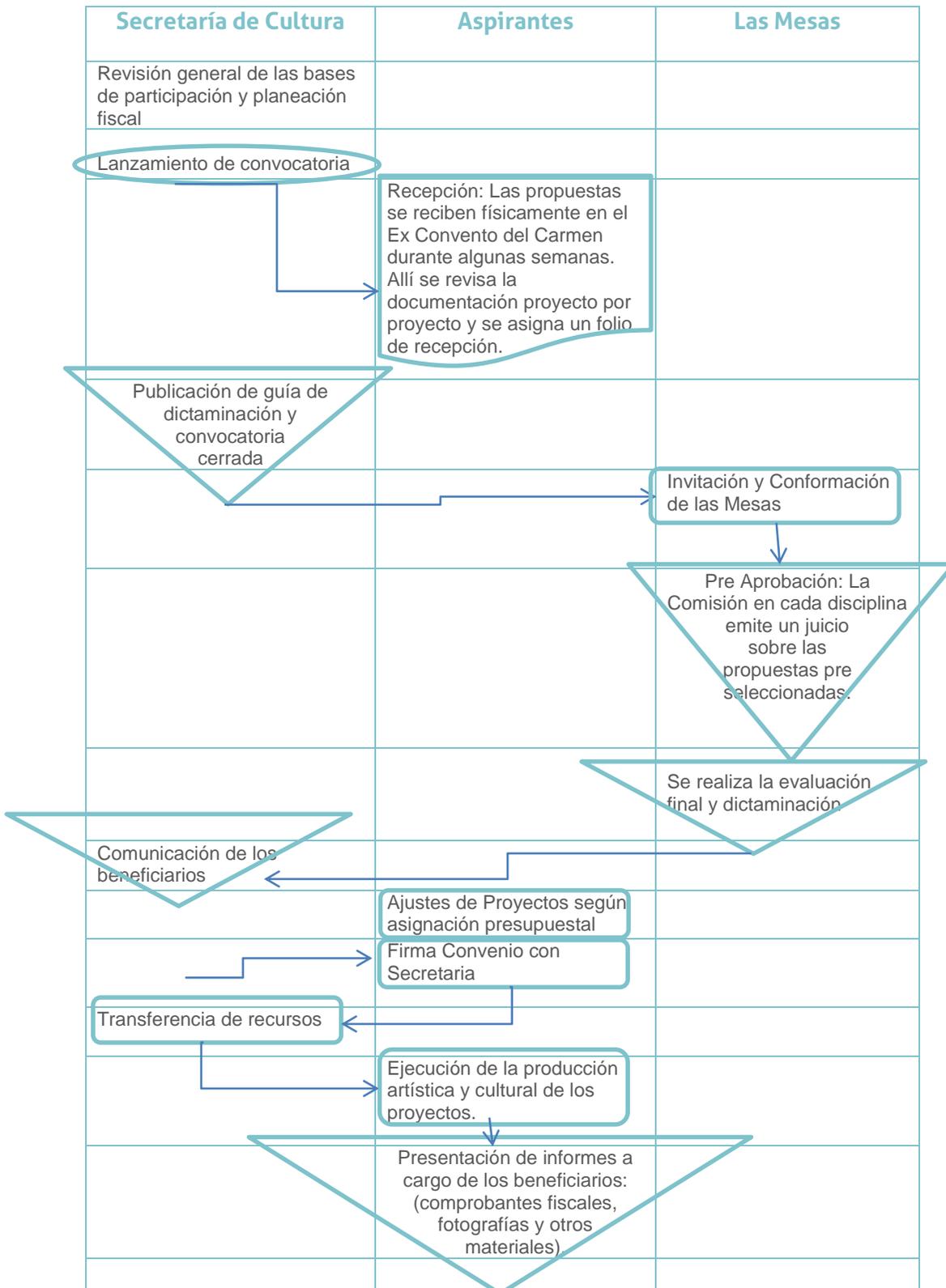


## Anexo VI: Propuesta de estructura para el desarrollo de la MIR

<b>Fin</b>	Contribuir al desarrollo creativo de Jalisco a través del impulso a la oferta sostenida de bienes y servicios artísticos y culturales.	
<b>Propósito</b>	Los artistas, creadores, grupos artísticos, asociaciones, productores, promotores y gestores culturales financiados por el programa concluyen proyectos artísticos y/o culturales que fomentan el desarrollo cultural o artístico en su sector.	
<b>Componentes</b>	Co-financiamiento realizado a la producción de proyectos culturales y artísticos a través de convocatorias públicas "Proyecta" a las que solicitan los profesionales en igualdad de condiciones.	
<b>Actividades</b>	<p>Revisión de presupuesto, elaboración RO</p> <p>Lanzamiento y difusión de la convocatoria</p> <p>Convocatoria evaluadores</p> <p>Recepción de propuestas</p> <p>Conformación de mesas</p> <p>Evaluación cualitativa y cuantitativa de los proyectos</p>	<p>Dictaminación de proyectos</p> <p>Comunicación a beneficiados</p> <p>Ajuste de proyectos</p> <p>Firma de convenios</p> <p>Entrega de recursos</p> <p>Seguimiento del proceso de producción</p> <p>Retribución social</p> <p>Entrega de informes</p> <p>Seguimiento del productos realizados</p>

Proyecta

## Anexo VII: Esquema de procesos



Comprobación por parte de la Secretaría de Cultura		
Entrega de carta de liberación de obligaciones		
Seguimiento posterior a los proyectos apoyados		

Como se ha mencionado en otros apartados de esta evaluación, se sugiere que el programa implemente una página en línea para que los aspirantes a *Proyecta* suban sus proyectos de manera digital con el fin de hacer más eficiente el proceso de recepción que actualmente se realiza de manera física. Esto no solo contribuye a la transparencia del proceso sino que hace más fácil la sistematización de la información. Además, permite que los usuarios presenten material audiovisual que justifique su experiencia.

También se sugiere que se establezca un formato prediseñado para cumplimentar, de tal manera que los proyectos presentados tengan una estructura más o menos similar para facilitar la clasificación y evaluación. Los elementos que el Programa ha decidido que cada propuesta debe contener, podrían ampliarse y estructurarse mejor.

Por ejemplo, para el caso de la *Descripción del proyecto* puede darse un número restringido de palabras para estimular la claridad y especificidad de los aspirantes. De igual manera, *Exposición de motivos y justificación*, puede separarse en dos campos, para que los motivos sean un elemento más anecdótico, mientras que *la justificación* describa el problema o necesidad que atiende el programa y por lo que es necesario.

Con el campo de *Impacto esperado* se sugiere reformular completamente pues no es claro. Según la última convocatoria (2015-1) se apoyarán de manera prioritaria:

- *Los proyectos que tengan mayor impacto y beneficien a la mayor cantidad de población en el Estado de Jalisco.* Por lo tanto deberá haber un campo específico para que los aspirantes puedan calcular este número y ponerlo en relación al tamaño de su comunidad, ciudad y municipio. Además se deberá decir qué se entiende por beneficio e impacto a la población y algunas fórmulas para obtener este dato. Este elemento deberá quedar inhabilitado cuando el aspirante busca apoyo para traslados o educación pues no tiene sentido calcular la población beneficiada.
- *Los proyectos que contribuyan a fomentar la vida comunitaria y la recuperación de espacios públicos.* Este elemento dista de los objetivos generales planteados por el Programa de “*estimular el desarrollo del sector cultural y creativo de Jalisco*” pues no necesariamente se pueden cumplir ambos objetivos; sin embargo, si es de interés para la dependencia privilegiar estos proyectos, deberá haber un apartado especial que permita al aspirante desarrollar este tema.
- *Los proyectos que contribuyan a la promoción a escala nacional e internacional de los artistas y creadores con trayectoria, jaliscienses o con residencia de al menos tres años en Jalisco.* Este deberá ser un campo independiente, donde permita explicar a los diferentes artistas el beneficio que trae al Estado su propia internacionalización o proyección nacional y deberán contemplarse métricas para ello como generación de empleo, ventas, tiempo de vida, etc.

- *Los proyectos que contribuyan a incrementar la especialización y el nivel de excelencia de los artistas y creadores jaliscienses o con residencia de al menos tres años en Jalisco.*

Para el presupuesto desglosado del costo total del proyecto, se sugiere que el formato en línea tenga los rubros específicos que la Secretaría de Cultura apoya y marque muy claramente aquellos conceptos en los que la dependencia no apoya y deben ser cubiertos por coinversión. En ese mismo apartado podrá adjuntarse la carta que compruebe dicha coinversión.

La finalidad de hacer mucho más claras las maneras cómo el aspirante debe llenar la solicitud, no se queda únicamente en una facilidad administrativa, sino que apoya a la dependencia en su trabajo de formación en la gestión cultural pues obliga a los aspirantes a pensar con mucha más claridad su propio proyecto y seguramente será autodepurativo. Dadas las actuales maneras en que la convocatoria recibe sus postulaciones, necesariamente se privilegia a los aspirantes con mejores cualidades argumentativas, con experiencia en el diseño y desarrollo de proyectos artísticos basados en una metodología por proyectos lo que sesga el interés del Programa en sus principios de equidad e inclusión.

## Anexo VIII: Estrategia para la circulación de artistas

A lo largo de la evaluación se ha mencionado el acierto del Programa al diversificar la convocatoria hacia un Fondo exclusivo para traslados, pues focaliza mejor la población que es sujeto de este apoyo y permite subsanar sus necesidades específicas. Este fondo, además de sus lineamientos, debe generar documentación donde establezca sus objetivos generales y específicos, ejercicio que es urgente se realice desde la Dirección General de la SCJ, para alinear la estrategia a los objetivos que busca la Institución y además poder definir métricas de desempeño y calidad para los resultados.

El Fondo para Traslados de Proyecta busca “Promover la participación de artistas jaliscienses o residentes en Jalisco en residencias artísticas, concursos, muestras, exposiciones, ferias y festivales de renombre, a los que sean invitados dentro y fuera del país, mediante la entrega de apoyos para costear gastos de transporte” (Lineamientos Fondo para Traslados, 2015)

Dentro de los criterios de evaluación contemplados en los lineamientos de la convocatoria encontramos:

- . Los méritos artístico/culturales de los solicitantes.
- . La importancia del evento al que sean invitados a participar.

Sin embargo, el texto no es lo suficientemente claro en describir o caracterizar a lo que se refiere con méritos ni tampoco los criterios para seleccionar los eventos “importantes”. Es por esto que el equipo evaluador recomienda a la SCJ establecer cuáles son sus prioridades estratégicas en términos de promoción artística y delimite los elementos que puedan sustentar una política estructurada para la movilidad de los artistas.

Para el mundo en desarrollo, la exportación de sus bienes y servicios culturales se constituye en una excelente forma de generar empleo y divisas, al tratarse de actividades de un alto contenido de valor agregado y en una forma de fortalecer la identidad cultural y la innovación artística al enriquecerla en el enfrentamiento con otras culturas y miradas. Es en el intercambio de los productos de la cultura donde la diversidad cultural alcanza su verdadero significado.

Es por esto que la convocatoria de Fondos para Traslados debería estar acompañada de una estrategia para la movilidad nacional e internacional que defina mejor los objetivos, diagnostique oportunidades y sectores que presentan fortalezas, defina las características de los artistas o sectores a apoyar, y presente criterios más específicos para calificar la “Importancia” de los eventos. Esta estrategia puede sumar otras acciones como acompañamiento, capacitaciones, y articulación con otros programas dedicados a la movilidad o a la internacionalización como PROMÉXICO, Secretaria de Turismo o Secretaria de Economía; que conviertan a este fondo en herramienta que facilite la creación de proyectos de movilidad sostenibles y acelere procesos ya existentes.

En el mundo, anualmente, los productores y grupos artísticos tienen múltiples citas en mercados o ferias artísticas ya establecidas. Son estos, eventos en los que se conjugan el arte y los negocios; eventos en los que se negocia el producto artístico; se conocen las tendencias de los mercados; se establecen contactos; y se intercambian bienes y servicios culturales, en donde los artistas pueden encontrar oportunidades y redes de trabajo clave para la movilidad.

El equipo evaluador recomienda que para promover la presentación de artistas, en festivales y ferias de renombre, con no solo la búsqueda de la promoción de los artistas jaliscienses sino tendiendo a la profesionalización del sector, se debería considerar dedicar un segmento de esta convocatoria a co-financiar la promoción de artistas en mercados internacionales o ferias comerciales; especialmente en los sectores que arroje el diagnóstico como prioritarios y con mayor oportunidad. Este segmento debe ser enfocado más en gestores que en artistas donde la co-inversión no provenga necesariamente del evento (Como lo señala el punto III.3 de las bases de esta convocatoria) sino del gestor.

## Anexo VIII: Directorio de evaluadores

Cargo en el equipo	Datos de Contacto	Experiencia General	Experiencia específica
Laura Cardona Valencia  <i>Coordinadora de evaluación</i>	+52 3318322258	Experiencia de más de tres años en programas y proyectos culturales, experiencia en el desarrollo de programas y en el diseño de la evaluación	Experiencia en la realización y coordinación de evaluaciones. Experiencia en el diseño de evaluaciones.
Marien Aubert Domene  <i>Coordinadora de Campo</i>	+52 3314779942	Participación en grupos de investigación, experiencia de más de dos años en proyectos sociales y/o culturales.	Conocedor de técnicas e instrumentos de evaluación, capacidad de síntesis. Deseable experiencia en el sector público.
Sergio Arbeláez Ospina  <i>Desarrollo de técnicas especializadas y relación con expertos</i>	+52 3315347191	Experiencia de más de diez años en la realización de programas relacionados con música y desarrollo. Amplia trayectoria en el diseño de proyectos de integración social.	Amplia red de contactos en el sector cultural especialmente musical y público Experiencia en investigación y diseño de instrumentos para el levantamiento de información sobre proyectos musicales.
Karen Romo Zermeño  <i>Coordinadora de investigación y apoyo en trabajo de campo</i>	+52 3333632417	Comunicadora especializada en investigación y segmentación de mercados. Más de cuatro años de experiencia en el sector cultural.	Metodología sistemática en la investigación de casos y experiencia en el análisis y sistematización de información a partir de encuestas y entrevistas.