

Evaluación de diseño con trabajo de campo del programa

Promoción e impulso al Desarrollo Cultural

Ejercicio Fiscal 2024

Municipio de la Ciudad de Monterrey, Nuevo León

Informe final

Mtro. Alberto Vélez Valdés - Evaluador coordinador

Dr. Felipe Marañón Lazcano - Evaluador

Septiembre 2025



**Gobierno
de Monterrey**

Evaluación de diseño con trabajo de campo del programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural 2024 del Municipio de Monterrey.

Índice

Índice	I
Glosario de términos	II
Resumen ejecutivo	III
Introducción	1
Evaluación de diseño con trabajo de campo.....	5
1. Descripción general del programa.....	5
2. Justificación de la creación y diseño del programa.	9
3. Planeación y orientación a resultados.....	23
4. Mecanismos de operación del programa.	31
5. Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social.....	47
Análisis de procesos generales y sustantivos del programa	53
1. Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa	53
1.1. Selección y justificación de los procesos sustantivos.....	54
1.2. Análisis del proceso sustantivo	56
2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	62
2.1. Diseño metodológico y selección de procesos para análisis.....	62
2.2. Estrategia de trabajo de campo	62
a. Hallazgos de entrevistas.	65
Análisis FODA.....	67
Conclusiones.....	70
Referencias y anexos	72

Glosario de términos

Ciclo presupuestario: Proceso que permite organizar en distintas etapas (planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) el ejercicio de los recursos públicos en determinado período (SHCP. s.f.).

Evidencia. Un conjunto de datos, pruebas, argumentos y emociones que coinciden en señalar un desempeño similar de una política o programa, dentro de un discurso y en un contexto de poder (Cardozo, 2021).

Indicador: Instrumento de medida que muestra la situación y tendencia de un fenómeno específico. Desde el punto de vista estadístico es la relación entre dos o más variables (BID, 2016).

Información del desempeño: La información de desempeño puede ser generada tanto por organizaciones gubernamentales como no gubernamentales, y puede ser tanto cualitativa como cuantitativa. La información de desempeño se refiere a métricas/indicadores/información general sobre las entradas, los procesos, los productos y los resultados de las políticas/programas/organizaciones gubernamentales y, en última instancia, se puede utilizar para evaluar la eficacia, la rentabilidad y la eficiencia de las mismas (OCDE, 2018).

Impacto: El grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos -positivos o negativos, previstos o no previstos- en el nivel más alto (OCDE, 2021).

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Es la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico (SHCP, 2016).

Política pública: La intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público (Merino, 2013).

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (SFP, 2016).

Resumen ejecutivo

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural del Municipio de Monterrey surge como respuesta a una problemática estructural: la desigualdad en el acceso a los bienes y servicios culturales. Las entrevistas, los documentos normativos y las observaciones de campo muestran que esta desigualdad se explica tanto por la concentración histórica de la oferta en zonas céntricas como por limitaciones en la infraestructura cultural en colonias periféricas y barreras socioeconómicas que impiden a amplios sectores participar en la vida cultural del municipio.

El diseño actual del programa, plasmado en la MIR 2024, en el PP 2024 y en las Reglas de Operación, plantea una teoría de cambio basada en tres pilares: descentralizar la oferta cultural, fortalecer la formación artística y apoyar a creadores y colectivos. La alineación con el Plan Municipal de Desarrollo 2021–2024 y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible legitima este enfoque y dota al programa de un marco estratégico sólido. Sin embargo, la revisión detallada de los procesos revela que el verdadero impacto depende de la capacidad institucional para aterrizar estas metas en prácticas operativas consistentes.

En este sentido, el proceso de Inscripción a Talleres Artísticos Culturales se reconoce como sustantivo, ya que constituye la puerta de entrada a los beneficios del programa y condiciona la experiencia de los usuarios. La flexibilidad mostrada en la inscripción, por ejemplo, al no rechazar a quienes carecen de documentos completos, refleja sensibilidad hacia la realidad de la población objetivo, aunque también introduce retos para la estandarización y el control de la información. Asimismo, procesos como el Préstamo de Espacios Culturales permiten que la ciudadanía y los colectivos se apropien de la infraestructura municipal, ampliando la cobertura cultural más allá de la capacidad directa de la administración.

Los hallazgos muestran avances importantes en la transición hacia registros digitales, la coordinación con áreas de apoyo y la apertura a evaluaciones mediante encuestas de satisfacción. Sin embargo, persisten debilidades vinculadas a la falta de una base centralizada, la captura incompleta de variables sensibles (discapacidad, pertenencia indígena) y la dependencia de registros manuales o fragmentados. En conjunto, el PPIDC demuestra potencial para consolidarse como una política cultural ejemplar en el ámbito municipal, siempre que logre pasar de un énfasis en cobertura cuantitativa a la medición y gestión de impactos cualitativos en la vida cultural de la población.

Introducción

Este informe corresponde a la evaluación de diseño con trabajo de campo del programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural correspondiente al ejercicio fiscal 2024, ejercido por el Municipio de Monterrey, Nuevo León.

La evaluación externa de programas públicos en México trasciende su carácter de obligación legal: se convierte en una herramienta de aprendizaje, mejora continua y transformación organizacional, tanto para los gestores como para la población beneficiada. Asimismo, contribuye a cerrar la brecha entre el marco normativo y el ejercicio efectivo de los derechos humanos. En lo que respecta a la evaluación de diseño con trabajo de campo, ésta valora la relación lógica de los elementos que justifican su creación y enfatiza un análisis sobre la relevancia y eficiencia de una muestra de procesos sustantivos.

Otra característica de la evaluación es que representa una práctica multidisciplinaria que integra conocimientos del derecho administrativo, la economía, la administración pública, la ciencia política, la sociología, la ingeniería, la calidad y otras disciplinas. Más allá de su dimensión técnica, es un ejercicio democrático que fortalece la rendición de cuentas sobre el uso de recursos públicos.

En un entorno de cambios acelerados y demandas sociales crecientes, los gobiernos tienen la oportunidad de revisar si los fines y medios de sus programas se alinean con los problemas públicos que buscan resolver, así como de evaluar sus resultados concretos. Este proceso genera hallazgos basados en evidencia y recomendaciones viables, orientadas a mejorar la eficacia y el impacto de las políticas públicas.

En ese sentido, como producto de esta evaluación de diseño con trabajo de campo del programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural se derivan hallazgos, recomendaciones de mejora y conclusiones que pueden ser utilizadas de forma conceptual e instrumental no solo por el personal involucrado en el programa sino por el resto de las personas interesadas. De forma instrumental se puede reorientar el destino de recursos del programa a fin generar mayor valor; redefinir los procesos a fin de orientarlos a resultados medibles y relevantes para las personas; incluso mejorar la calidad de los productos y servicios y hacer que estos tengan efectos significativos para la población usuaria. De forma simbólica se puede fomentar el aprendizaje colaborativo con actores interesados en las materias relacionadas al programa, a fin de comprender con un enfoque más integral y multidisciplinario las problemáticas en las que se interviene y crear sinergia con otras dependencias.

Marco jurídico de la evaluación

En México, tanto a nivel federal como en el estado de Nuevo León y sus municipios, diversas disposiciones legales facultan a los gobiernos para evaluar los programas que operan con recursos públicos. En la jerarquía normativa, el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) establece que los recursos económicos de la federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales deben administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Asimismo, dispone que los resultados del uso de dichos recursos deben ser evaluados por instancias técnicas, con el fin de orientar su asignación en los presupuestos correspondientes.

Por su parte, el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) establece la obligación de que los entes públicos de los tres niveles de gobierno publiquen un Programa Anual de Evaluación (PAE), junto con los resultados de las evaluaciones realizadas y la identificación de las personas responsables de llevarlas a cabo. Esta información debe difundirse conforme a la norma que establece el formato para la publicación de resultados de evaluaciones de recursos federales transferidos a las entidades federativas.

En el ámbito del gasto federalizado, el artículo 85, fracción I, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) señala que los recursos transferidos a estados y municipios deben ser evaluados mediante indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes, conforme a los lineamientos del artículo 110 de la misma ley, que especifica los criterios para la evaluación del desempeño.

Al igual que a nivel federal, la Constitución del Estado de Nuevo León establece en su artículo 191 que los recursos que disponga el Estado y los Municipios se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Asimismo, la Ley de Egresos para el Estado de Nuevo León para el ejercicio fiscal 2025, indica que el ejercicio, control y evaluación del presupuesto se apegará a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia, perspectiva de género y honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados.

En el ámbito de los Municipios de Nuevo León, la Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León establece en su artículo 104 la facultad de la Contraloría Municipal de aplicar el sistema de control y evaluación al desempeño de las Dependencias, así como de fiscalizar el gasto municipal y vigilar la aplicación de los recursos federales y estatales.

Con respecto al Municipio de Monterrey, el artículo 48, fracción V del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey establece que una de las facultades de la Contraloría es la de aplicar, en conjunto con el Instituto Municipal de Planeación Urbana y

Convivencia, el sistema de control y evaluación al desempeño de las distintas dependencias de la Administración Pública Municipal.

Objetivos y metodología

Esta evaluación de diseño se elaboró partiendo de la base de los Términos de Referencia de una evaluación de diseño planteada por el extinto Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), tomando en cuenta también las necesidades de conocimiento del personal municipal, reflejadas en el Programa Anual de Evaluación 2025 del Municipio de Monterrey, Nuevo León y en el anexo de Términos de Referencia para la evaluación de diseño, así como experiencia del equipo evaluador en la problemática del programa.

Con base en estos documentos la presente evaluación se orientó por los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Evaluar el diseño con trabajo de campo del programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural del Municipio de Monterrey del ejercicio fiscal 2024, con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

Objetivos específicos:

- Analizar la justificación de la creación y diseño del programa;
- Identificar y analizar su vinculación con la planeación estatal y municipal;
- Identificar a sus poblaciones y mecanismos de atención;
- Analizar el funcionamiento y operación del padrón de beneficiarios y la entrega de apoyos;
- Analizar la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable;
- Identificar el registro de operaciones presupuestales y rendición de cuentas;
- Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas municipales y estatales;
- Organizar los hallazgos sobre el diseño del programa en un cuadro de Fortalezas y Debilidades internas, así como de Oportunidades y Amenazas externas; y
- Proponer recomendaciones de mejora relevantes y precisas, acompañadas de actividades a seguir y resultados esperados, que el personal involucrado en el programa pueda aplicar dentro de un año.

Metodología

En el marco de los objetivos de la evaluación propuestos se implementaron técnicas de investigación con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Las técnicas cualitativas empleadas incluyeron el análisis de documentos relacionados con el programa, así como la recopilación de experiencias y conocimientos del personal involucrado, a través de entrevistas semiestructuradas realizadas en las oficinas municipales. Por su parte, las técnicas cuantitativas se centraron en el análisis estadístico de datos sobre el programa y el presupuesto ejercido.

El proceso de evaluación se desarrolló en cinco etapas. La primera consistió en la planeación conjunta del proceso evaluativo entre el equipo evaluador y el personal responsable del programa mediante sesiones de trabajo en las que se definió el alcance de la evaluación y se compartieron expectativas sobre el uso de los hallazgos. La segunda etapa implicó la solicitud y recopilación de información documental relevante, con el objetivo de analizarla y elaborar el guión de entrevistas. En la tercera etapa se realizaron entrevistas semiestructuradas con el personal que el equipo evaluador consideró de mayor relación con los documentos entregados. La cuarta etapa se enfocó en el análisis de la información recopilada, tanto documental como anecdótica, y en el planteamiento de hallazgos y recomendaciones. Finalmente, la quinta etapa consistió en la presentación de conclusiones y propuestas de mejora al personal, como base para la elaboración de un plan de trabajo.

Durante el proceso evaluativo se presentaron limitaciones en cuanto al acceso a cierta información, que después fue proporcionada, por lo cual no se afectó en el cumplimiento de los objetivos de la evaluación.

Evaluación de diseño con trabajo de campo

1. Descripción general del programa.

a) Identificación del programa (nombre, siglas, dependencia y/o entidad coordinadora, año de inicio de operación, entre otros);

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural , actualmente adscrito a la Dirección de Cultura de la Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Monterrey, tiene como antecedente directo el programa Ciudadanizar y Democratizar la Cultura en Monterrey, implementado desde 2017 bajo la coordinación de la Secretaría de Desarrollo Social. En 2019, como parte de un proceso de reorganización administrativa y alineación con el marco presupuestario y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), adoptó su nombre actual. La clave programática y su inclusión en los Programas Presupuestarios municipales lo identifican desde entonces como un instrumento prioritario para garantizar el acceso cultural.

Según la MIR 2024, el programa se encuentra alineado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y con la estrategia municipal de “promover la cultura como factor de cohesión social y desarrollo económico”. En su estructura, el programa cuenta con un propósito claramente definido: “fomentar la participación y el acceso equitativo de la ciudadanía a actividades culturales y artísticas en todo el municipio”.

La continuidad del programa durante más de seis años es destacable, pues ha permitido generar redes de colaboración y un portafolio estable de actividades culturales. El cambio de nombre en 2019 y su reubicación administrativa en la Secretaría de Desarrollo Económico logra una gran vinculación de la cultura con la economía creativa y el turismo cultural. Sin embargo, este traslado también supone un reto: evitar que la visión de derechos culturales se diluya frente a objetivos puramente económicos. La presencia del programa en el Programa Anual de Evaluación 2024–2025 es un elemento favorable, ya que asegura un seguimiento técnico que puede ayudar a mantener su orientación social.

b) Problema o necesidad que pretende atender;

El PPIDC atiende un problema estructural: la desigualdad en el acceso y participación cultural en Monterrey, derivada de factores como la concentración geográfica de la oferta cultural en zonas céntricas, la falta de equipamiento en áreas periféricas, y las barreras

socioeconómicas que limitan la asistencia a eventos. El Diagnóstico 2024 muestra que la población con menores ingresos, menor nivel educativo o residencia en zonas alejadas presenta una menor participación cultural, y que ciertos grupos —como adultos mayores, personas con discapacidad, jóvenes en situación de riesgo y comunidades indígenas urbanas— enfrentan mayores obstáculos para acceder a bienes y servicios culturales.

El programa busca revertir esta desigualdad mediante actividades descentralizadas, apoyos a creadores y la diversificación de espacios y formatos culturales. No obstante, como señala la MIR, su objetivo no es explícitamente lograr una “transformación cultural” en sentido amplio, sino ampliar el acceso y la participación, lo que puede ser un paso hacia cambios más profundos. Este matiz plantea un reto importante: medir no solo la cantidad de eventos y asistentes, sino también los cambios cualitativos en prácticas, valores y percepciones culturales de la población.

Desde una perspectiva analítica, el reconocimiento del problema y la orientación a grupos específicos son fortalezas del diseño, y la alineación con políticas y metas internacionales abre oportunidades para financiamiento y cooperación. Sin embargo, la ausencia de indicadores cualitativos robustos constituye una debilidad, y factores externos como la inseguridad o posibles recortes presupuestales podrían limitar el alcance territorial y la descentralización cultural.

c) Descripción de los objetivos del programa, así como de los bienes y/o servicios que ofrece;

De acuerdo con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2024, el objetivo general del Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural es fomentar el acceso y la participación equitativa de la población de Monterrey en actividades culturales y artísticas, contribuyendo a su formación integral y al fortalecimiento del tejido social. Este objetivo se alinea con el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y con el Plan Municipal de Desarrollo 2021–2024, particularmente en la estrategia de promover la cultura como un factor de inclusión, cohesión y desarrollo económico.

Entre sus objetivos específicos destacan:

- Organizar y difundir actividades culturales y artísticas en distintos espacios del municipio, incluyendo colonias periféricas y zonas con limitado acceso a la oferta cultural.
- Impulsar la formación artística y cultural mediante talleres, cursos y diplomados dirigidos a diversos públicos, desde principiantes hasta creadores consolidados.
- Apoyar la producción y difusión cultural a través de estímulos económicos y en especie para artistas y colectivos.

- Fortalecer la infraestructura cultural municipal, manteniendo y equipando espacios destinados a la creación y consumo cultural.
- Fomentar la participación ciudadana en el diseño y ejecución de proyectos culturales que respondan a las necesidades de la comunidad.
- Los bienes y servicios que ofrece incluyen:
- Presentaciones artísticas (música, danza, teatro, artes visuales, literatura) en espacios públicos y comunitarios.
- Programas de formación cultural y artística en diferentes disciplinas.
- Apoyos y becas a creadores y promotores culturales.
- Exposiciones y actividades de divulgación.
- Mantenimiento y equipamiento de espacios culturales.

En conjunto, el PPIDC combina un enfoque inclusivo con un portafolio de acciones versátil, pero requiere reforzar la evaluación de impacto y priorizar aquellas iniciativas que generen cambios sostenibles en las prácticas culturales de la ciudadanía.

d) Identificación de la población potencial, objetivo y atendida (desagregada por sexo, grupos de edad, población indígena y entidad federativa, entre otros cuando aplique);

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural define como población potencial a todos los habitantes del municipio de Monterrey, estimados en 1,142,944 personas según el Censo de Población y Vivienda 2020, con la consideración de que todas y todos tienen derecho al acceso y disfrute de bienes y servicios culturales. Esta población potencial es amplia y heterogénea, lo que implica la necesidad de estrategias diferenciadas para atender sus distintas realidades socioeconómicas y culturales.

La población objetivo se focaliza en aquellos sectores con menores oportunidades de acceso a la oferta cultural debido a barreras económicas, educativas, geográficas o sociales. Según el Diagnóstico 2024, esto incluye habitantes de zonas periféricas con bajo equipamiento cultural, personas adultas mayores, jóvenes en situación de riesgo, personas con discapacidad y comunidades indígenas residentes en el municipio. Se busca que las acciones lleguen tanto a público en general como a grupos específicos que requieren formatos y contenidos adaptados a sus necesidades.

En cuanto a la población atendida, los registros del PP 2024 y la MIR muestran que en el último año de operación se alcanzaron miles de beneficiarios directos e indirectos a través de actividades como talleres, festivales, presentaciones artísticas y apoyos a creadores. La desagregación por sexo evidencia una participación equilibrada, aunque en algunos talleres artísticos las mujeres tienden a ser mayoría, mientras que en eventos masivos la asistencia

es más pareja. La distribución por grupos de edad revela que los programas formativos tienen mayor participación juvenil, mientras que los eventos culturales en espacios públicos atraen a un público intergeneracional. En lo que respecta a población indígena, la cobertura ha sido limitada y se concentra en actividades específicas, lo que representa un área de oportunidad para ampliar la inclusión.

En resumen, el PPIDC atiende a un espectro amplio de la población, pero su reto es profundizar en la inclusión efectiva de los grupos más marginados, garantizando que la diversidad cultural del municipio esté representada y fortalecida en cada acción.

e) Cobertura prevista y mecanismos de focalización;

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural plantea, según la MIR 2024 y el PP 2024, una cobertura municipal que abarca las cinco zonas en las que el Ayuntamiento divide su territorio para la planeación de servicios: zona centro, norte, sur, oriente y poniente. La estrategia contempla llegar tanto a espacios culturales consolidados —como teatros, museos y centros culturales— como a áreas comunitarias no convencionales, incluyendo plazas públicas, parques y espacios educativos, con el fin de descentralizar la oferta cultural y acercarla a colonias con limitado acceso a este tipo de actividades.

Los mecanismos de focalización se basan principalmente en criterios geográficos y socioeconómicos identificados en el Diagnóstico 2024. Esto implica priorizar colonias con altos índices de marginación y bajo equipamiento cultural, así como zonas con escasa oferta artística formal. También se utilizan datos de asistencia histórica a eventos y solicitudes ciudadanas para orientar la programación, además de coordinarse con organizaciones comunitarias y colectivos culturales para adaptar contenidos a las necesidades locales. En algunos casos, la focalización responde a efemérides, festivales y eventos de calendario cultural que permiten movilizar públicos específicos, como niños, adolescentes o adultos mayores.

En síntesis, la cobertura prevista por el PPIDC es amplia en su diseño y cuenta con mecanismos claros para priorizar zonas y públicos, pero su efectividad depende de que se mantenga la capacidad operativa y presupuestal para llegar de forma sostenida a las áreas con mayor rezago cultural.

f) Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal del año a evaluar;

De acuerdo con la MIR 2024 y el Programa Presupuestario (PP) 2024, el Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural cuenta para el ejercicio fiscal 2024 con un presupuesto aprobado de \$16,544,720.00 MXN, clasificado dentro de la función de

Desarrollo Económico, subfunción de Cultura, y financiado con recursos municipales. Este monto se distribuye en diferentes capítulos de gasto, incluyendo servicios personales, materiales y suministros, servicios generales y transferencias, asignaciones y subsidios destinados a estímulos culturales y actividades artísticas.

La estructura presupuestal refleja un equilibrio entre el gasto operativo y la asignación directa a proyectos culturales, lo que permite financiar tanto la organización de eventos como el mantenimiento de la infraestructura cultural. Sin embargo, el presupuesto aprobado presenta variaciones respecto a ejercicios anteriores, lo que evidencia que las asignaciones están sujetas a las condiciones financieras generales del municipio.

En resumen, el presupuesto asignado al PPIDC para 2024 es suficiente para garantizar la operación básica y el desarrollo de actividades planificadas, pero su sostenibilidad y capacidad de expansión dependen de la estabilidad financiera municipal y de la capacidad de gestionar recursos adicionales.

g) Otras que sean relevantes a las características del programa a evaluar.

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural presenta varias características adicionales que refuerzan su relevancia dentro de la política cultural municipal. En primer lugar, está alineado no solo con el Plan Municipal de Desarrollo 2021–2024, sino también con la Agenda 2030 y específicamente con el ODS 11, lo que le otorga un marco de acción compatible con estándares internacionales de desarrollo sostenible. Asimismo, su diseño incorpora un enfoque de inclusión social, priorizando la participación de grupos vulnerables y fomentando la descentralización de la oferta cultural.

Otra característica destacada es su flexibilidad operativa, que permite adaptar las actividades a distintos contextos y públicos, ya sea a través de eventos masivos, talleres formativos o actividades comunitarias de pequeña escala. Este dinamismo se refleja en la capacidad de respuesta ante contingencias, como la reorganización de eventos en entornos virtuales o espacios abiertos cuando las condiciones sanitarias o de seguridad lo requieren. La coordinación interinstitucional con otras áreas municipales y la colaboración con colectivos y organizaciones civiles también fortalecen su alcance.

En conjunto, el PPIDC se posiciona como un instrumento clave para democratizar el acceso cultural en Monterrey, con un diseño flexible y orientado a la inclusión, pero con el reto de fortalecer su evaluación cualitativa y asegurar su sostenibilidad financiera y territorial.

2. Justificación de la creación y diseño del programa.

Análisis del Problema.

1. ¿Existe una identificación clara del problema?, es decir ¿El problema se formula como un hecho negativo o como una situación que pueda ser revertida? ¿Se cuenta con información sobre su magnitud?

Sí, el Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural parte de una identificación clara del problema, formulado como un hecho negativo pero susceptible de revertirse a través de acciones planificadas. Según el Diagnóstico 2024, Monterrey presenta una desigualdad significativa en el acceso a bienes y servicios culturales, concentrándose la oferta en zonas céntricas y en recintos formales, mientras que comunidades periféricas y sectores con alta marginación cuentan con escasas oportunidades de participación cultural. A esto se suman barreras económicas, educativas y de infraestructura que limitan el involucramiento de amplios sectores de la población, así como la insuficiente presencia de contenidos culturales que representen la diversidad identitaria del municipio.

El problema se plantea no solo como una carencia en la oferta, sino también como una brecha de acceso y participación cultural que afecta la cohesión social y la formación integral de la ciudadanía. Este enfoque permite concebirlo como una situación potencialmente reversible mediante la descentralización de actividades, la promoción de la participación comunitaria y el impulso a la formación artística. La MIR 2024 y el PP 2024 aportan datos cuantitativos y cualitativos que dimensionan el problema: número de actividades realizadas por zona, asistencia promedio, beneficiarios por tipo de evento y distribución geográfica de la infraestructura cultural municipal. Si bien esta información ofrece un panorama de la magnitud del reto, se reconoce la necesidad de fortalecer los sistemas de registro y evaluación para contar con datos más consistentes sobre impacto y alcance en el mediano plazo.

El PPIDC cuenta con una identificación clara y coherente del problema, sustentada en evidencia y con un enfoque orientado a su reversión, pero requiere robustecer sus mecanismos de medición para dimensionar con mayor precisión la magnitud y evolución del desafío.

Causas y consecuencias del problema identificado.

2. ¿Se identifican las causas, efectos y características del problema?

Sí, el PPIDC identifica de manera explícita causas, efectos y características del problema que atiende, lo cual permite diseñar intervenciones que van de la mano con la realidad cultural que presenta el municipio.

De acuerdo con el Diagnóstico 2024, las causas principales de la brecha cultural en Monterrey incluyen:

- Concentración geográfica de la oferta cultural en zonas céntricas y en recintos formales, con poca presencia en colonias periféricas y áreas marginadas.
- Déficit de infraestructura cultural adecuada en barrios con menor desarrollo urbano.
- Barreras económicas y sociales que limitan la participación de ciertos grupos, incluyendo costos de traslado, percepción de elitismo en la cultura formal y falta de información sobre eventos.
- Falta de representación de la diversidad cultural local en la programación, lo que reduce el sentido de pertenencia de algunos sectores.
- Limitada coordinación interinstitucional y escasa vinculación con actores comunitarios en la planeación de actividades.

Estos factores generan los siguientes impactos:

- Desigualdad en el acceso cultural, que profundiza las brechas sociales y limita el derecho cultural de amplios sectores.
- Baja participación ciudadana en actividades artísticas, especialmente en zonas con menor infraestructura.
- Pérdida de oportunidades de formación cultural para jóvenes y niños, afectando el desarrollo de habilidades creativas y la cohesión social.
- Reducción del capital cultural comunitario, al no fomentar redes y colectivos que sostengan actividades en el tiempo.

Por lo tanto, el problema se caracteriza por ser multidimensional, ya que combina factores geográficos, socioeconómicos, culturales y de gestión pública. Tiene un componente estructural (por la concentración histórica de la infraestructura) y uno dinámico, relacionado con la capacidad municipal de descentralizar, diversificar e innovar la oferta cultural. Los documentos del PP y la MIR muestran que el problema es medible en términos de cobertura y asistencia, aunque persiste la necesidad de indicadores cualitativos que evalúen la percepción y el cambio cultural en la población.

El PPIDC presenta una caracterización clara y bien documentada del problema, incluyendo sus causas y efectos principales, lo que respalda la pertinencia de sus acciones; no obstante, enfrenta el reto de incorporar métricas cualitativas que midan de forma más precisa el impacto cultural en la comunidad.

Poblaciones.

3. ¿El programa identifica de forma clara y explícita a su población potencial (PP) y objetivo (PO) en sus documentos normativos o diagnóstico?

Sí, el Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural identifica de manera clara y explícita tanto a su población potencial, como a su población objetivo en los documentos normativos y de planeación, particularmente en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR 2024) y en el Diagnóstico 2024.

La población potencial se define como el total de habitantes del municipio de Monterrey, estimados en 1,142,944 personas según el Censo de Población y Vivienda 2020, que tienen derecho al acceso y disfrute de los bienes y servicios culturales que el municipio pueda ofrecer. Esta definición amplia reconoce que la cultura es un derecho universal y que, en términos formales, toda la población es susceptible de ser beneficiaria del programa.

Por su parte, la población objetivo se delimita a los sectores que enfrentan mayores barreras para acceder a la oferta cultural, de acuerdo con criterios geográficos, socioeconómicos y demográficos. Esto incluye habitantes de zonas con alto índice de marginación y bajo equipamiento cultural, personas adultas mayores, jóvenes en situación de riesgo, personas con discapacidad y comunidades indígenas residentes en Monterrey. El Diagnóstico 2024 señala que estas poblaciones se concentran principalmente en áreas periféricas y colonias con baja conectividad con la infraestructura cultural existente.

La documentación también presenta indicadores de beneficiarios atendidos, con desagregación por sexo y grupos de edad, aunque la cobertura hacia población indígena y personas con discapacidad aún es limitada, lo que evidencia un área de mejora en la focalización y seguimiento.

El PPIDC logra cumplir con la clara identificación de su población potencial y objetivo dentro de los documentos oficiales, lo cual respalda la coherencia de su diseño; a pesar de ello, se requiere fortalecer los mecanismos de medición y seguimiento para garantizar que la población objetivo reciba de manera efectiva los beneficios programados.

4. ¿Cuáles son las características de la población que presenta el problema?

La población que presenta el problema identificado por el Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural se caracteriza por enfrentar limitaciones de acceso a la oferta cultural municipal, debido a factores geográficos, socioeconómicos y de infraestructura. Según el Diagnóstico 2024, estos grupos se concentran principalmente en colonias periféricas y zonas con alto índice de marginación, donde la presencia de recintos culturales formales es escasa o nula y la oferta artística no llega de manera constante.

En términos socioeconómicos, se trata de sectores con ingresos medios y bajos, en muchos casos con limitadas oportunidades educativas y laborales, lo que repercute en su capacidad para destinar tiempo y recursos a la participación en actividades culturales. El diagnóstico también resalta que una parte de esta población enfrenta barreras de movilidad —por la lejanía de los espacios culturales y la falta de transporte accesible— y barreras simbólicas, como la percepción de que la cultura institucionalizada no refleja su identidad o intereses.

Demográficamente, esta población incluye niños, adolescentes y jóvenes que carecen de espacios de formación artística en su entorno inmediato, así como adultos mayores y personas con discapacidad que requieren programas adaptados para su plena participación. También se contempla a comunidades indígenas residentes en Monterrey, que a menudo no encuentran representadas sus expresiones culturales en la programación oficial.

La población que presenta el problema es heterogénea y enfrenta múltiples barreras de acceso cultural, lo que exige estrategias diferenciadas, cercanas y sostenibles para lograr una verdadera democratización cultural en Monterrey.

5. ¿Se cuenta con una cuantificación de esta?

No, el programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural habla de información muy general sobre la población que presenta el problema, estos detalles se presentan de forma más descriptiva y enmarcada en el contexto del diagnóstico cultural municipal que como un censo puntual y exclusivo para este programa. Según el Diagnóstico 2024 y el Programa Presupuestario 2024, el universo de personas con acceso limitado o nulo a actividades culturales en Monterrey es considerable, concentrándose especialmente en zonas con menor infraestructura cultural y menor ingreso promedio. La población objetivo se define principalmente como habitantes de Monterrey con interés o necesidad de participar en actividades culturales, con especial énfasis en grupos con rezago en acceso, como comunidades de la periferia, personas adultas mayores, jóvenes y población infantil en zonas marginadas.

Los datos que se podrían utilizar serían de fuentes como el INEGI y estadísticas municipales, que permitan dimensionar tanto la población potencial como la atendida, de acuerdo a las especificaciones mencionadas. Sin embargo, si bien se presentan cifras generales de cobertura y beneficiarios, por ejemplo, número de talleres, eventos y personas participantes por año, el reto identificado es que no siempre existe una segmentación exhaustiva por sexo, edad, nivel socioeconómico o pertenencia étnica en todos los reportes, lo que limitaría un análisis más detallado de la magnitud del problema.

Por ello no se puede hablar específicamente de una cuantificación de la población que presenta el problema, su potencial de análisis y de focalización de políticas podría potenciarse con un sistema de indicadores y datos desagregados que permitan identificar con mayor precisión a los sectores más necesitados y evaluar el impacto del programa a mediano y largo plazo.

Identificación de los resultados que se esperan obtener como consecuencia de la intervención (efectos directos de la intervención sobre la PO).

6. ¿El propósito u objetivo del programa es consecuencia directa que se espera ocurra como resultado de la intervención en la PO?

Sí. El propósito del programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural está diseñado para generar un efecto directo sobre la Población Objetivo (PO), consistente en aumentar su acceso, participación y apropiación de las actividades y bienes culturales que ofrece el municipio de Monterrey. Desde su antecedente en 2017 (Ciudadanizar y Democratizar la Cultura en Monterrey) y su reformulación en 2019 con la denominación actual, el programa ha orientado sus esfuerzos a reducir las barreras de acceso cultural, tanto físicas como económicas y sociales, mediante la organización de talleres, espectáculos, festivales, exposiciones y capacitaciones.

El MIR (Matriz de Indicadores para Resultados) y el Programa Presupuestario 2024 señalan que la intervención busca producir cambios medibles en la PO, expresados en indicadores como el número de beneficiarios directos, la participación en actividades culturales por segmentos de población y el incremento de la oferta cultural descentralizada hacia zonas con menor infraestructura. Estos resultados esperados son consecuencia directa de la acción municipal y están alineados con el objetivo general de fortalecer la identidad cultural, promover la cohesión social y democratizar el acceso a la cultura.

El Diagnóstico 2024 identifica que el acceso desigual a actividades culturales genera una brecha que limita el desarrollo social y la inclusión. Por lo tanto, la intervención del programa busca revertir esta situación a través de estrategias de proximidad, movilidad de

actividades, uso de espacios públicos y articulación con colectivos y artistas locales. El efecto inmediato esperado es que un mayor número de personas, en especial en sectores con menor cobertura cultural, participe de manera activa y frecuente en actividades artísticas y culturales, incrementando así los niveles de involucramiento comunitario y sentido de pertenencia.

Así, el propósito del programa es una consecuencia directa de la intervención sobre la PO, pues la estrategia y las acciones están claramente orientadas a provocar un cambio observable en la realidad cultural de la población, con especial atención a quienes históricamente han tenido menos acceso a la vida cultural de la ciudad.

7. ¿El programa identifica cambios a largo plazo en la PO como consecuencia de la intervención?

Sí, aunque de forma implícita y no siempre con un horizonte temporal definido, el programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural contempla cambios a largo plazo en la Población Objetivo (PO) derivados de su intervención. En los documentos de planeación (especialmente el Plan Municipal de Desarrollo 2021–2024 y la MIR) se plantean impactos que trascienden el corto plazo, orientados a la construcción de una ciudadanía culturalmente activa, con mayor sentido de pertenencia y cohesión social.

Estos cambios esperados incluyen:

- Incremento sostenido en los niveles de participación cultural de la población, más allá de la duración de cada ejercicio fiscal.
- Fortalecimiento de las capacidades artísticas y creativas de grupos y personas beneficiarias, que pueden traducirse en nuevas oportunidades profesionales y económicas.
- Reducción de las brechas de acceso cultural entre distintas zonas y sectores socioeconómicos, gracias a la descentralización de actividades.
- Consolidación de redes culturales comunitarias que mantengan y multipliquen la oferta cultural incluso después de concluida la intervención municipal directa.

En el Diagnóstico 2024, se subraya que uno de los retos del municipio es medir la transformación cultural a largo plazo, pues, aunque el impacto en el acceso y la participación es inmediato, los cambios más profundos —como la modificación de hábitos culturales, el incremento del capital social o la revalorización del patrimonio cultural— requieren un seguimiento sistemático y longitudinal.

Aunque el programa no siempre expresa estos cambios con un horizonte de tiempo específico, sí existe una intencionalidad clara de generar transformaciones duraderas en la

PO, especialmente en lo que respecta a participación cultural, equidad de acceso y fortalecimiento de capacidades, lo que constituye un efecto esperado más allá del ciclo anual de ejecución.

Productos del Programa.

8. ¿Los bienes, servicios o productos entregados por el programa son adecuados para lograr los cambios esperados en la PO?

En general, sí. Los bienes, servicios y productos que entrega el programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural guardan una relación directa con los cambios que se esperan en la Población Objetivo (PO), ya que buscan generar acceso equitativo, fomentar la participación y fortalecer las capacidades culturales y artísticas.

De acuerdo con el PP 2024 y la MIR, los componentes del programa incluyen:

- Actividades culturales descentralizadas en colonias y espacios públicos, con programación diversa (música, teatro, danza, artes visuales, cine).
- Talleres y cursos de formación artística dirigidos a diferentes grupos de edad y contextos socioeconómicos, que fortalecen habilidades y fomentan la creación cultural comunitaria.
- Apoyo a artistas y colectivos culturales, a través de convocatorias, difusión de sus trabajos y oportunidades de presentación.
- Eventos masivos y festivales que integran a públicos heterogéneos y potencian el sentido de identidad y pertenencia.

Estos productos son coherentes con la lógica de intervención: los talleres y procesos formativos inciden directamente en las competencias culturales de la PO, mientras que los eventos y actividades abiertas amplían el acceso y la visibilidad de la cultura como bien público. La combinación de formación + acceso + participación es consistente con los cambios esperados, como la apropiación cultural, la integración social y la equidad en el disfrute de bienes culturales.

Sin embargo, el Diagnóstico 2024 señala que el impacto podría optimizarse si se establecen indicadores más claros de seguimiento y si se refuerza la cobertura en zonas con baja participación histórica. Además, para garantizar cambios a largo plazo, sería recomendable fortalecer la continuidad de las acciones formativas y la articulación con escuelas, centros comunitarios y otros programas municipales.

En síntesis, los bienes y servicios que entrega el programa son pertinentes para alcanzar los cambios previstos en la PO, pero su potencial de impacto podría fortalecerse mediante mayor alineación entre productos e indicadores, así como estrategias que garanticen la permanencia y escalabilidad de los resultados.

9. ¿Las actividades que realiza el programa son adecuados para producir los bienes, servicios o productos entregados?

Sí, las actividades descritas en los documentos normativos y operativos del Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural son coherentes con la producción de los bienes, servicios y productos que ofrece. De acuerdo con el PP 2024 y la MIR, el programa contempla acciones como la planeación y calendarización de eventos culturales en espacios públicos y comunitarios, la emisión de convocatorias y procesos de selección para talleres artísticos y culturales, la coordinación con artistas, colectivos y gestores para la impartición de actividades formativas y presentaciones, la producción y logística de eventos masivos, ferias y festivales, así como estrategias de difusión y promoción a través de medios físicos y digitales. Todas estas actividades constituyen la cadena lógica necesaria para generar los productos señalados —talleres, eventos, presentaciones artísticas y apoyos a creadores—, dado que cada acción responde directamente a la obtención de un producto específico. Por ejemplo, los talleres requieren planeación, contratación de instructores y habilitación de espacios; mientras que los festivales demandan una gestión logística compleja y alianzas institucionales sólidas.

El Diagnóstico 2024 subraya que la descentralización territorial de las actividades y la diversificación de la oferta temática han fortalecido la pertinencia de las acciones para llegar a la Población Objetivo (PO). No obstante, también señala que el seguimiento y evaluación de la calidad de dichas actividades es un área de mejora, ya que el enfoque actual privilegia el cumplimiento cuantitativo (número de eventos o asistentes) más que la medición del impacto cualitativo en las comunidades.

Las actividades programadas son adecuadas y están alineadas con la generación de los productos previstos; sin embargo, su efectividad podría incrementarse mediante el fortalecimiento de los mecanismos de control de calidad, la incorporación de indicadores de satisfacción de los participantes y la planificación de actividades con un mayor horizonte de continuidad.

Análisis del contexto socioeconómico (elementos del entorno que pueden incidir en los resultados esperados del programa).

10. ¿El programa identifica claramente los elementos del entorno que pueden incidir en el éxito o fracaso de la intervención?, por ejemplo, prácticas culturales, fenómenos meteorológicos, disposición/colaboración de otras instancias, por mencionar algunos.

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural reconoce, de forma parcial pero relevante, varios elementos del entorno que pueden influir en el éxito o el fracaso de sus intervenciones. En los documentos como el Diagnóstico 2024 y el PMD Monterrey 2021–2024 se hace referencia a factores culturales y sociales, por ejemplo, la diversidad de prácticas culturales en las distintas zonas del municipio, la desigual distribución del acceso a la oferta artística y la existencia de comunidades con hábitos culturales consolidados frente a otras con escasa participación. También se identifican elementos externos como la colaboración con otras instancias gubernamentales, universidades, organizaciones civiles y el sector privado, que pueden facilitar la realización de actividades o, por el contrario, dificultarla si la coordinación interinstitucional es limitada. Adicionalmente, se menciona la influencia de factores económicos, como la disponibilidad presupuestal anual y la capacidad de los hogares para costear traslados o materiales, y de factores ambientales o meteorológicos, que pueden afectar la asistencia a eventos presenciales.

El análisis del PP 2024 muestra que, si bien existe un reconocimiento de estas variables, la incorporación de estrategias de mitigación ante riesgos externos no siempre se plantea de manera sistemática. Por ejemplo, se reconoce que la inseguridad en ciertos sectores del municipio puede inhibir la participación ciudadana, pero no se detallan protocolos claros para contrarrestar este efecto. Asimismo, aunque se identifican oportunidades derivadas del uso de medios digitales para ampliar el alcance, la estrategia de digitalización aún se encuentra en una etapa incipiente.

A pesar de que el programa sí identifica elementos clave del entorno y reconoce su influencia en el logro de los resultados esperados, existe margen para fortalecer la planificación estratégica incorporando de manera explícita planes de contingencia, protocolos de coordinación interinstitucional más robustos y un uso intensivo de herramientas digitales para garantizar la continuidad y efectividad de la oferta cultural ante factores externos adversos.

Justificación teórica o empírica que avalen la selección de la intervención.

11. ¿Existe justificación teórica o empírica que avale la selección de la intervención?, es decir, ¿existe evidencia de que este tipo de intervención es la más adecuada para atender la problemática que presenta la PO?

Sí. La intervención escogida por el Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural está justificada teórica y empíricamente en los documentos institucionales y en su propia trayectoria operativa. En el plano teórico, la MIR 2024 sitúa el propósito del programa en el marco del derecho de acceso a la cultura y lo alinea con el PMD 2021–2024 y el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), lo que respalda la pertinencia de estrategias de descentralización de la oferta, formación artística y participación comunitaria como medios idóneos para cerrar brechas de acceso. Esta lógica causal es coherente con la teoría de cambio que subyace a la MIR: si se despliegan actividades formativas y de difusión en territorio, y se acompañan de apoyos a creadores y equipamiento de espacios, entonces se incrementa la participación cultural y se reduce la desigualdad territorial en el disfrute de bienes culturales.

En el plano empírico, el Diagnóstico 2024 y los reportes operativos del PP 2024 documentan resultados de cobertura y acceso (padrón de beneficiarios, número de actividades, distribución geográfica de eventos, perfiles de públicos), que muestran que la combinación de eventos en espacios públicos, talleres y apoyos a artistas/colectivos efectivamente moviliza asistencia y diversifica públicos en colonias con menor oferta cultural. Además, la continuidad del programa desde 2017, primero bajo la denominación Ciudadanizar y Democratizar la Cultura en Monterrey y, desde 2019, con el nombre actual, ha generado un acervo de aprendizaje operativo que fortalece la pertinencia de la misma familia de intervenciones: programación en barrios, articulación con colectivos locales, uso de espacios no convencionales y estímulos a la creación. En términos de adecuación, la evidencia local sugiere que estas líneas logran bajar barreras de acceso (distancia, costo, desconocimiento) y aumentan la exposición a prácticas artísticas en públicos históricamente sub atendidos.

Como se puede ver, sí existe una justificación suficiente para sostener que esta intervención es adecuada para la problemática identificada en la PO: la teoría de cambio está alineada con estándares de política cultural y la evidencia local acumulada indica que la mezcla de descentralización + formación + apoyo a la creación incrementa el acceso y participación donde había rezagos. Para robustecer aún más esa justificación, el paso siguiente es institucionalizar mediciones de impacto cualitativo y costo-efectividad por línea de acción y grupo poblacional, a fin de demostrar no solo que “llega a más gente”, sino que transforma prácticas culturales de manera sostenible en los sectores priorizados.

Contribución a los objetivos, metas o estrategias nacionales.

12. ¿El objetivo del programa contribuye al cumplimiento de algún objetivo, meta, eje estratégico o proyecto del PMD vigente?

Sí. El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural se encuentra alineado de manera explícita con el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) de Monterrey 2021–2024, particularmente con el Eje Estratégico 3: Desarrollo Humano y Social y, dentro de este, con el Objetivo Estratégico 3.3: Fomentar el acceso universal a la cultura, las artes y el patrimonio, así como con el Proyecto prioritario “Cultura para Todos”. La MIR 2024 confirma esta vinculación al señalar que el propósito del programa —incrementar el acceso y la participación cultural en las colonias y sectores con menor oferta— está directamente vinculado con el derecho constitucional de acceso a la cultura y con el mandato municipal de reducir desigualdades en el disfrute de bienes y servicios culturales.

El Diagnóstico 2024 y el PP 2024 también muestran que la estrategia del programa contribuye a las metas específicas del PMD, como descentralizar la oferta cultural hacia espacios comunitarios, impulsar la participación ciudadana en la vida cultural y apoyar la formación y el desarrollo de creadores locales. En la práctica, esto se traduce en talleres, actividades artísticas, ferias y festivales en colonias periféricas y en el uso de espacios públicos no convencionales, alineándose con la estrategia municipal de territorialización de servicios. Además, el programa contribuye indirectamente al ODS 4 (Educación de calidad) y ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), reforzando la proyección internacional del municipio en materia de desarrollo cultural sostenible.

El PPIDC sí contribuye de manera directa al cumplimiento de los objetivos y metas del PMD vigente, no solo porque sus acciones se insertan en el marco de los ejes y proyectos estratégicos, sino porque la naturaleza misma del programa responde a la misión de democratizar y descentralizar la cultura en Monterrey. La clave para fortalecer esta contribución será medir con mayor precisión la relación causal entre las intervenciones del programa y el avance en los indicadores estratégicos del PMD, cerrando así el círculo entre planeación, ejecución y evaluación de resultados.

13. ¿El objetivo del programa se vincula con los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o transversal? ¿De qué manera se vincula?

Sí. El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural mantiene una vinculación directa y consistente con los programas sectoriales y transversales en materia cultural y de desarrollo social. De acuerdo con la MIR 2024 y el Diagnóstico 2024, su objetivo, garantizar

el acceso equitativo a bienes y servicios culturales y fomentar la participación activa de la población en actividades artísticas, está alineado con:

- Programa Sectorial de Cultura del Estado de Nuevo León 2022–2027, que establece como meta “fortalecer la infraestructura, la oferta cultural y el acceso ciudadano a la cultura en todo el territorio estatal, con énfasis en grupos históricamente marginados”.
- Programa Especial de Cultura Comunitaria de la Secretaría de Cultura federal, que promueve la descentralización cultural y la creación de espacios para la cohesión social a través de las artes.
- Estrategias transversales como la de Inclusión social y equidad de género, donde el PPIDC aporta al reducir las brechas en acceso cultural entre zonas céntricas y periféricas, y entre población con diferentes niveles socioeconómicos.
- Agenda 2030 de la ONU, particularmente en los ODS 4 (Educación de calidad), ODS 5 (Igualdad de género) y ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), donde la cultura se reconoce como catalizador del desarrollo humano sostenible.

La forma en que se vincula es principalmente por medio de tres mecanismos:

- Concordancia de objetivos: la formulación del propósito del PPIDC replica los ejes estratégicos sectoriales (acceso, descentralización, inclusión).
- Alineación de indicadores: sus indicadores de cobertura y participación cultural se pueden integrar en los tableros de seguimiento estatal y federal.
- Complementariedad de acciones: el programa municipal opera en campo, mientras que los programas estatales y federales proveen convocatorias, financiamiento y capacitación, generando sinergias.

El PPIDC sí está sólidamente vinculado a los objetivos de programas sectoriales, especiales, institucionales y transversales, lo que le da legitimidad, respaldo normativo y coherencia con políticas públicas más amplias. La clave para maximizar este beneficio es fortalecer los mecanismos formales de coordinación y la integración de datos de impacto cultural en los sistemas de seguimiento sectorial, asegurando así que la vinculación sea no solo declarativa, sino operativa y efectiva.

14. ¿El programa tiene indicadores para medir esta relación y el avance en la contribución?

Sí. El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural cuenta con indicadores establecidos en su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR 2024) que permiten medir tanto la relación con los objetivos sectoriales, institucionales y transversales, como el avance en su contribución a metas de mayor alcance.

En la MIR 2024, los indicadores se encuentran en distintos niveles:

- Indicador de propósito: Porcentaje de la población objetivo que participa en actividades culturales impulsadas por el programa, vinculado directamente con la meta de aumentar la participación ciudadana en cultura establecida en el PMD 2021–2024, Eje “Desarrollo Humano y Cultural”.
- Indicadores de componente: miden productos concretos, como número de talleres y eventos culturales realizados o número de beneficiarios atendidos desagregados por sexo, grupo etario y condición de vulnerabilidad.
- Indicadores de actividad: registran el cumplimiento operativo, como número de convocatorias emitidas o espacios culturales rehabilitados/activados.

Una característica primordial es que estos indicadores tienen líneas base y metas anuales, lo que permite dar seguimiento cuantitativo y cualitativo a la contribución del programa en términos de cobertura, inclusión y acceso cultural. Además, al estar formulados bajo la metodología de Marco Lógico, garantizan que exista coherencia entre los objetivos del programa y los resultados medidos.

No obstante, el Diagnóstico 2024 señala que aún hay áreas de mejora: si bien los indicadores de producto y propósito reflejan el cumplimiento en términos de participación y número de beneficiarios, no todos capturan los cambios cualitativos o de largo plazo en la población objetivo, como transformaciones en hábitos culturales, percepción de identidad comunitaria o fortalecimiento del tejido social. Esta limitación es relevante porque, aunque el PPIDC está alineado a estrategias como la descentralización cultural y la equidad de acceso, la medición actual tiende a centrarse en resultados inmediatos.

El PPIDC sí cuenta con indicadores para medir su relación con objetivos estratégicos y el avance en su contribución, pero el reto está en ampliar el enfoque de medición hacia dimensiones cualitativas y de impacto social que permitan evaluar de manera integral la verdadera transformación cultural que el programa busca promover.

3. Planeación y orientación a resultados.

Orientación a Resultados.

15. ¿En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la MIR es posible identificar con claridad la Población Objetivo del Programa?

En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR 2024), sí es posible identificar de manera explícita a la Población Objetivo (PO) del Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural . El propósito está redactado en función de ampliar el acceso y la participación de la ciudadanía en actividades culturales, señalando a los habitantes de Monterrey, con énfasis en aquellos sectores en condiciones de vulnerabilidad, mujeres, jóvenes, niñas, niños y adultos mayores como los principales beneficiarios. Esta definición se refuerza con lo establecido en el Diagnóstico 2024, donde se reconoce la desigualdad territorial y socioeconómica en el acceso a bienes y servicios culturales.

Asimismo, el PP 2024 concreta esta delimitación al desagregar la población objetivo a través de metas específicas, como el número de personas beneficiarias por sexo, grupo etario y colonias atendidas, lo cual garantiza un vínculo entre la narrativa del propósito y los indicadores de componente. El programa, por lo tanto, logra articular la identificación de su población con un enfoque tanto demográfico como territorial, alineándose con los principios del PMD 2021–2024, que establece la cultura como herramienta de cohesión social e inclusión.

Sin embargo, aunque la PO está claramente enunciada, persisten áreas de mejora en cuanto a la caracterización más detallada de sus condiciones culturales de origen (hábitos de consumo cultural, barreras de acceso, percepciones sobre la cultura institucionalizada). Esta limitación podría dificultar la medición de los efectos cualitativos del programa en términos de transformación cultural o de desarrollo de nuevas audiencias.

El propósito de la MIR sí identifica con claridad a la Población Objetivo del PPIDC, pero el reto es avanzar hacia una caracterización más profunda y dinámica que trascienda los datos cuantitativos y capture las dimensiones cualitativas de la experiencia cultural en Monterrey.

16. ¿En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la MIR es posible identificar con claridad cuál es la problemática atendida y, por lo tanto, el cambio o mejora esperado en la Población objetivo como resultado de la entrega de los bienes y/o servicios del Programa?

Sí, dentro del resumen narrativo del Propósito de la MIR 2024 se puede identificar de manera clara la problemática atendida, la cual se centra en la desigualdad del acceso a la cultura y la falta de oportunidades para que distintos sectores de la población participen en actividades culturales significativas. La problemática se formula como un déficit cultural que afecta principalmente a zonas periféricas, sectores de bajos ingresos, mujeres, jóvenes y adultos mayores. Dicho diagnóstico se apoya en los documentos del PP 2024, que describen la carencia de infraestructura cultural accesible, la concentración de actividades en zonas céntricas y la necesidad de promover la democratización cultural.

A partir de este diagnóstico, la MIR establece como cambio esperado en la Población Objetivo el incremento en el acceso, disfrute y apropiación de bienes y servicios culturales, buscando mejorar la cohesión social y el sentido de pertenencia comunitaria. Los bienes y servicios del programa (talleres, presentaciones artísticas, festivales, capacitaciones y apoyos a promotores culturales) están orientados a subsanar la falta de acceso, promoviendo tanto la participación activa de la ciudadanía como la equidad territorial en la oferta cultural. En consecuencia, el cambio que se espera es que la cultura deje de ser percibida como un privilegio de ciertos sectores para convertirse en un derecho efectivo y ejercido por toda la población.

No obstante, el análisis de los documentos también revela que, si bien el programa identifica con claridad el problema y los efectos deseados, aún carece de una medición robusta sobre la magnitud exacta del déficit cultural, más allá del conteo de beneficiarios atendidos. Esto representa un reto para evaluar de forma integral la transformación cultural a largo plazo, ya que los resultados se concentran en indicadores de cobertura y no tanto en indicadores de impacto cualitativo.

El resumen narrativo del propósito de la MIR permite identificar con claridad tanto la problemática atendida como el cambio esperado en la PO: una ciudadanía con mayor acceso y participación cultural, aunque persisten retos importantes en la forma de medir y sostener este cambio a largo plazo.

17. ¿Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características: orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas; factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa?

En la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR 2024) del programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural, las metas planteadas muestran un esfuerzo por equilibrar dos elementos clave: por un lado, incentivar el desempeño institucional, y por el otro, asegurar la viabilidad en función de los recursos disponibles. Los indicadores propuestos para el nivel de Fin, Propósito y Componentes se orientan principalmente a la cobertura de beneficiarios, al número de actividades culturales realizadas y a la extensión territorial alcanzada. En este sentido, las metas no se perciben laxas, ya que implican un crecimiento sostenido en la oferta y el acceso a actividades culturales en comparación con los registros de años previos.

Sin embargo, aunque las metas son ambiciosas, también resultan factibles de alcanzar, ya que se ajustan a los recursos humanos y financieros asignados al programa en el Presupuesto de Egresos Municipal 2024 y a la capacidad de gestión demostrada en ediciones anteriores. Un ejemplo de ello es la continuidad en actividades emblemáticas como Monterrey es Cultura, talleres barriales y festivales comunitarios, que cuentan ya con logística y estructuras organizativas consolidadas. No obstante, el reto persiste en la diversificación de la oferta cultural en colonias con rezago social, donde el costo de movilización y acompañamiento comunitario demanda mayores recursos que no siempre están garantizados.

Desde una mirada más crítica, las metas siguen priorizando indicadores cuantitativos de corto plazo (número de beneficiarios y eventos), lo que puede limitar la medición del verdadero impacto cultural. La ausencia de indicadores que capten el cambio cualitativo en la apropiación cultural y la cohesión social podría reducir la fuerza transformadora de la estrategia. En consecuencia, aunque los objetivos son alcanzables en términos operativos, existe la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación para garantizar que el cumplimiento de metas no se reduzca únicamente a cifras, sino que también se traduzca en mejoras tangibles en la calidad de vida cultural de la población.

18. ¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y de Propósito (Indicadores MIR, hallazgos de estudios o evaluaciones, estudios con metodologías rigurosas, nacionales o internacionales, entre otros)?

El programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural documenta sus resultados principalmente a través de los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR 2024), los cuales permiten dar seguimiento tanto al nivel de Fin como al

de Propósito. En el nivel de Fin, los indicadores se orientan a medir el incremento en la participación ciudadana en actividades culturales, así como la cobertura territorial alcanzada en el municipio. A nivel de Propósito, los indicadores se concentran en el número de beneficiarios atendidos, el acceso de la población a bienes y servicios culturales y el fortalecimiento de espacios culturales comunitarios. Estos indicadores cuentan con metas anuales que permiten evaluar avances en relación con la población objetivo.

Además de los indicadores de la MIR, el programa se apoya en registros administrativos como reportes de asistencia, evaluaciones internas de talleres, reportes fotográficos y bases de datos de beneficiarios. Estos insumos permiten complementar la información cuantitativa con evidencia concreta del tipo de actividades realizadas y de la población participante. De manera paralela, el programa incorpora elementos de evaluación empírica, tomando como referencia estudios nacionales en materia cultural, como la Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales (ENHPC), que ofrece un marco comparativo para situar los avances locales en un contexto más amplio.

En términos de evaluación externa, el programa todavía presenta un reto importante, pues si bien cuenta con instrumentos internos de monitoreo, no existen aún estudios independientes con metodologías rigurosas que valoren el impacto de largo plazo sobre la apropiación cultural o la cohesión social. Esto significa que los resultados documentados se concentran en la medición de productos y efectos inmediatos, más que en transformaciones culturales profundas. Aun así, se observa una apertura a incorporar metodologías de evaluación comparada con experiencias nacionales e internacionales de democratización cultural, lo que constituye un terreno fértil para futuras mejoras.

19. ¿El programa cuenta con indicadores que les permita obtener información para retroalimentar su funcionamiento (dentro o fuera de la MIR), es decir, cuenta con indicadores de gestión orientados a mejorar los resultados del programa (por ejemplo, tiempo de espera promedio de los beneficiarios para recibir su apoyo, entre otras)?

El programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural sí cuenta con un conjunto de indicadores de gestión incluidos en la MIR, los cuales permiten evaluar no solo el cumplimiento de metas, sino también el funcionamiento operativo. Estos indicadores están diseñados para medir aspectos como la cobertura de actividades culturales, el número de beneficiarios atendidos, el número de talleres, eventos y servicios ofertados, así como la utilización de espacios culturales. Dichos datos, aunque en primera instancia responden al nivel de productos, también aportan insumos relevantes para retroalimentar el desempeño interno del programa.

En cuanto a la gestión operativa, el programa establece en la práctica tiempos de respuesta definidos: el acceso a talleres es inmediato una vez que la persona se inscribe, y los préstamos de espacios culturales cuentan con un plazo máximo de 15 días para resolverse. Estos parámetros funcionan como indicadores indirectos de eficiencia, ya que garantizan atención oportuna a los usuarios. Sin embargo, todavía no aparecen formalizados dentro de la MIR, lo que limita su visibilidad como parte del monitoreo sistemático del desempeño.

No obstante, la información que proveen los indicadores actuales sigue enfocada en la dimensión cuantitativa y deja espacio para fortalecer indicadores cualitativos y de eficiencia operativa, tales como satisfacción de los beneficiarios, pertinencia de la oferta cultural, accesibilidad territorial o costo-eficiencia. Incorporar de forma explícita los plazos de atención junto con métricas de calidad percibida consolidaría un sistema de retroalimentación más integral.

De manera complementaria, se han identificado prácticas de registro que funcionan como insumos adicionales, como el control de asistencia a eventos, reportes fotográficos y registros de ejecución presupuestal. Aunque no están formalizados como indicadores en la MIR, cumplen una función de retroalimentación al permitir ajustes en la programación, calendarización y distribución de recursos. En síntesis, aunque sí existen indicadores y prácticas útiles, todavía hay oportunidad de robustecerlos para que la retroalimentación no solo mida cobertura y volumen, sino también calidad, pertinencia y eficiencia del programa.

20. ¿Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados?

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural de Monterrey sí cuenta con indicadores diseñados para medir el avance hacia los resultados esperados, principalmente a través de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). En los documentos revisados, los indicadores aparecen tanto en el nivel de Propósito como en el de Componente, lo que permite verificar de forma sistemática si los bienes y servicios entregados logran el cambio esperado en la población objetivo.

Por ejemplo, en la MIR se identifican indicadores relacionados con:

- Número de actividades culturales realizadas y promocionadas (mide cobertura y dinamismo).
- Número de beneficiarios directos por programa cultural (mide alcance poblacional).
- Porcentaje de avance en metas de difusión y promoción cultural (mide impacto sobre la visibilidad y acceso).

Estos indicadores permiten dar seguimiento a la cobertura y frecuencia de las actividades, aunque todavía presentan un sesgo cuantitativo, ya que se concentran más en el “cuánto” se realiza que en el “cómo” se impacta en la transformación cultural de la ciudadanía.

El reto principal es que, aunque los indicadores actuales sirven para reportar avances, aún se requiere mayor desarrollo de indicadores cualitativos y de impacto, que reflejen cambios más profundos, como la participación sostenida de la ciudadanía en espacios culturales, la transformación en percepciones de inclusión y cohesión social, o el grado de satisfacción de los usuarios. Esto permitiría evaluar con más precisión la eficacia de la intervención.

El programa sí cuenta con indicadores para medir avances en el logro de sus resultados, pero estos aún privilegian los aspectos cuantitativos sobre los cualitativos. El reto hacia adelante será fortalecerlos con métricas que permitan capturar transformaciones culturales más profundas y sostenibles en la población objetivo.

21. ¿El programa utiliza estudios o evaluaciones externas para apoyar la toma de decisiones sobre cambios o ajustes requeridos?

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural de Monterrey cuenta con una base normativa y de planeación sustentada en la MIR, evaluaciones municipales y lineamientos del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2021–2024. Sin embargo, al revisar la información disponible, se observa que la utilización de estudios o evaluaciones externas todavía es limitada y más bien complementaria.

Si bien existen referencias a diagnósticos generales sobre acceso a la cultura, rezagos en infraestructura cultural y necesidades de fortalecimiento de la identidad comunitaria, estos insumos provienen mayoritariamente de fuentes internas como el propio PMD, la MIR y reportes del Instituto Municipal de Cultura. No se documenta de manera explícita un mecanismo sistemático de evaluación externa independiente (por ejemplo, por instituciones académicas, organismos especializados o consultoras) que brinde información objetiva para retroalimentar y ajustar el programa.

Aun así, se identifican antecedentes de colaboración con evaluaciones sectoriales y de carácter académico en otras áreas municipales (particularmente en políticas sociales y de participación ciudadana), lo que abre la posibilidad de ampliar esa práctica hacia el ámbito cultural. Además, la lógica de la MIR y los estándares de la Secretaría de Hacienda (SHCP) sí prevén la incorporación de evaluaciones externas como complemento indispensable para mejorar la toma de decisiones, lo cual representa un marco de oportunidad para el PPIDC.

Aunque el PPIDC sí cuenta con diagnósticos y reportes internos que orientan la toma de decisiones, no se observa un uso sistemático de estudios o evaluaciones externas que

respalden de manera independiente los cambios o ajustes. Esto representa un área estratégica de mejora para fortalecer la evidencia, objetividad y legitimidad de las acciones del programa.

Planeación.

22. ¿El programa cuenta con un plan estratégico que establece los resultados que quieren alcanzar, es decir, su Fin y su Propósito?

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural de Monterrey sí se encuentra enmarcado dentro de un plan estratégico más amplio, principalmente en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2021–2024, así como en su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Ambos documentos delimitan de manera clara los resultados de mayor alcance (Fin) y los resultados inmediatos esperados (Propósito).

En la MIR, el nivel de Fin se articula con el objetivo de fortalecer la identidad cultural, ampliar la participación ciudadana y garantizar el acceso a la cultura como derecho, mientras que el nivel de Propósito define el impacto esperado sobre la Población Objetivo (PO): comunidades y habitantes de Monterrey que requieren mayor acceso a actividades culturales inclusivas. Además, el PMD consolida este planteamiento al establecer la cultura como un eje transversal para el bienestar, la cohesión social y la proyección del municipio como capital cultural.

Lo relevante es que la planeación estratégica no se limita a un marco normativo abstracto, sino que se traduce en resultados medibles, como el incremento de cobertura cultural, el acceso equitativo a bienes y servicios culturales, y la generación de procesos de inclusión comunitaria. Sin embargo, un área de mejora es que el plan estratégico aún depende en gran medida de indicadores internos y podría fortalecerse con evaluaciones externas o comparaciones con estándares internacionales en materia de desarrollo cultural.

Como se aprecia, el programa sí cuenta con un plan estratégico que establece con claridad su Fin y Propósito, apoyado en el PMD y en la MIR, aunque requiere fortalecerse en sostenibilidad a largo plazo y en mecanismos de validación externa.

23. ¿El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos?

Sí, el Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural de Monterrey desarrolla planes de trabajo anuales, alineados con lo establecido en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2021–2024. En este caso el

Programa Operativo Anual (POA) 2024 de la Secretaría de Desarrollo Económico, presentado en el portal municipal, específicamente de la unidad responsable Dirección General de Turismo es Cultura refleja en la calendarización de actividades culturales, la asignación presupuestal por ejercicio fiscal y la definición de metas anuales en términos de cobertura, acceso y participación ciudadana.

En ese documento, el POA 2024 está estructurado con indicadores claves como:

- “Impartir talleres en el ámbito artístico y cultural”, con una meta de 144 talleres anuales
- “Realizar eventos en espacios municipales”, con 180 eventos programados
- Indicadores adicionales referidos a difusión, acuerdos interinstitucionales y uso de espacios, todos alineados formalmente al eje de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural

Estos planes de trabajo sí corresponden a las rutas operativas diseñadas desde la Dirección de Turismo es Cultura para cumplir con los objetivos del PPIDC, por lo que hay una conexión directa y explícita entre lo operativo (POA) y lo estratégico (MIR, PP). El POA 2024 no solo establece las metas de cobertura (talleres, eventos, acuerdos), sino que también incorpora indicadores de seguimiento mes a mes, lo que facilita un monitoreo más dinámico y situado en el tiempo. Este nivel de detalle no estaba tan evidente en los documentos previos como MIR o PP, y marca una robustez operativa importante.

Así mismo, cada año, el programa establece metas específicas —como número de talleres culturales, festivales organizados, beneficiarios atendidos o espacios culturales recuperados— que permiten medir el avance hacia su Propósito. Además, los informes de gobierno municipal incluyen avances cuantitativos y cualitativos que evidencian cómo los planes anuales operativos (PAO) se traducen en resultados verificables. Esto responde a la lógica de la MIR, que requiere que los objetivos estratégicos se desagreguen en productos y actividades concretas a cumplir en cada ejercicio.

Sin embargo, aunque existe esta planeación anual, la información disponible muestra que los planes suelen concentrarse en actividades y metas inmediatas, sin detallar en todos los casos la articulación entre años consecutivos ni la proyección de continuidad más allá del periodo administrativo. Esto podría limitar la consolidación de resultados de largo plazo si no se genera un plan de seguimiento interanual.

En conclusión, el PPIDC sí cuenta con planes de trabajo anuales que permiten ordenar y dar seguimiento a sus objetivos, aunque aún requiere mayor articulación interanual para garantizar continuidad y sostenibilidad de resultados en el mediano y largo plazo.

4. Mecanismos de operación del programa.

Población potencial y objetivo.

24. ¿El programa identifica correctamente a la población que busca atender con base en el problema o necesidad que le da origen?

Sí, el Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural de Monterrey identifica a la población que busca atender a partir del problema de origen: la desigualdad en el acceso a la cultura y la concentración de la oferta en zonas céntricas. Tanto en las Reglas de Operación (RO-SDH-CUL-01) como en el PP 2024 y el Diagnóstico 2024, se establece que la población meta son los habitantes del municipio de Monterrey con énfasis en aquellos que enfrentan barreras de acceso debido a factores geográficos, económicos o sociales.

La población potencial se define como la totalidad de habitantes del municipio (más de 1.1 millones de personas, según INEGI), pues el acceso a la cultura se reconoce como un derecho universal. Sin embargo, la población objetivo se concreta en sectores específicos:

- Niñas, niños y jóvenes en colonias periféricas con baja infraestructura cultural.
- Mujeres y adultos mayores, que enfrentan condiciones de vulnerabilidad social.
- Personas con discapacidad y comunidades indígenas residentes en Monterrey, quienes requieren mecanismos de inclusión diferenciados.

La MIR 2024 detalla que el propósito del programa es precisamente incrementar la participación cultural en estos grupos, a través de talleres, presentaciones artísticas y festivales comunitarios. Los registros administrativos, como las bitácoras de talleres de 2024, confirman que existe focalización territorial, pues se documenta la realización de actividades en distintas colonias y espacios públicos, con beneficiarios desagregados por edad y sexo.

No obstante, la identificación presenta ciertos límites: si bien se reconocen los grupos prioritarios, no siempre existe un diagnóstico profundo de sus hábitos culturales, intereses y percepciones, lo que dificulta ajustar las actividades a sus necesidades específicas. Es decir, la definición de la población es clara a nivel normativo, pero la caracterización cualitativa aún está en construcción.

El PPIDC sí identifica correctamente a la población a atender con base en el problema de origen, diferenciando entre población potencial y objetivo, aunque aún tiene el reto de profundizar en la caracterización cualitativa de esa población para asegurar que los bienes y servicios culturales respondan plenamente a sus necesidades e intereses.

25. ¿Las poblaciones identificadas del programa tienen una misma unidad de medida?

En la documentación revisada del Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural se observa que las poblaciones identificadas (población potencial, objetivo y atendida) no siempre utilizan una misma unidad de medida.

La población potencial se presenta en términos absolutos con base en el total de habitantes de Monterrey (aprox. 1.1 millones según INEGI 2020). En cambio, la población objetivo se mide principalmente por criterios sociodemográficos y territoriales, niñas, niños, jóvenes, adultos mayores, comunidades indígenas, personas con discapacidad y habitantes de colonias periféricas, pero sin una cuantificación exacta única, sino estimaciones basadas en segmentos de la población municipal. Por último, la población atendida se mide en función del número de beneficiarios registrados en actividades (bitácoras de talleres, festivales, cursos, etc.), con desagregación parcial por sexo, edad y colonia.

Este esquema genera diferencias: mientras la población potencial se mide en habitantes totales, la objetivo se delimita de manera cualitativa o segmentada y la atendida se mide en participantes efectivos de actividades. Si bien cada categoría es válida en términos técnicos, la falta de homogeneidad en la unidad de medida dificulta establecer comparaciones directas entre el universo potencial, el sector objetivo y la cobertura real.

Las poblaciones del programa están claramente definidas pero no comparten una misma unidad de medida: la potencial se mide en habitantes totales, la objetivo en criterios cualitativos/segmentos y la atendida en beneficiarios directos. Esto refleja coherencia en la lógica del diseño, pero limita la comparabilidad entre niveles y genera la necesidad de estandarizar métricas para una evaluación más precisa.

26. ¿Existen metodologías y fuentes de información adecuadas para su cuantificación?, de ser así ¿Se indica un plazo para su revisión y actualización?

El programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural sí dispone de metodologías y fuentes de información para cuantificar a su población y los resultados alcanzados, aunque con áreas de mejora. La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR 2024) y el Programa Presupuestario 2024 establecen que la cuantificación se realiza a partir de registros administrativos, como padrones de beneficiarios, reportes de asistencia, bitácoras de talleres y festivales, así como registros de ejecución presupuestal. Estas fuentes permiten obtener cifras consistentes sobre población atendida y actividades realizadas, y se apoyan en estadísticas demográficas de INEGI para estimar la población potencial.

Las metodologías empleadas son principalmente de carácter administrativo y censal, centradas en medir volumen de participación (número de asistentes, número de actividades), con desagregación parcial por sexo, edad y colonia. Esto da una base sólida para la medición, pero aún limitada para capturar dimensiones cualitativas como satisfacción o apropiación cultural.

En cuanto a la periodicidad, el programa cuenta con un esquema de seguimiento constante: mensualmente se envían los indicadores a la Secretaría de Desarrollo Económico y a la Dirección de Planeación Municipal, quienes supervisan el avance. Además, de forma trimestral, estas instancias realizan observaciones en caso de detectar incumplimiento de metas. A nivel operativo, esta práctica complementa la revisión anual vinculada al ejercicio fiscal y refuerza el control sobre la ejecución del programa.

Como se puede ver, se cuenta con metodologías y fuentes de información adecuadas para la cuantificación de la población y de los resultados, además de un esquema de seguimiento mensual y trimestral que permite detectar desviaciones con mayor oportunidad. El reto sigue siendo institucionalizar un calendario más claro para la actualización de diagnósticos y ampliar la gama de herramientas evaluativas que incorporen la dimensión cualitativa del impacto cultural.

27. ¿El programa utiliza la cuantificación de las poblaciones para establecer sus metas?

El programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural sí utiliza la cuantificación de las poblaciones para establecer sus metas, aunque lo hace de manera parcial y con énfasis en indicadores de cobertura más que de impacto.

En la MIR 2024 y el Programa Presupuestario 2024, las metas anuales están definidas en función del número de beneficiarios directos y de actividades culturales programadas. Esto se vincula directamente con la cuantificación de la población atendida, que se registra en las bitácoras de talleres, cursos y festivales, donde se reportan asistentes desagregados por edad, sexo y colonia. A partir de esos registros previos, se proyectan metas de beneficiarios para el siguiente ejercicio fiscal. Por ejemplo, si en un año determinado se atendieron 10,000 personas en talleres, la meta puede plantearse en torno a mantener o ampliar esa cifra según el presupuesto asignado.

Sin embargo, aunque existe un vínculo entre cuantificación y metas, no siempre se observa una articulación completa con la población potencial o la población objetivo. Las metas rara vez se expresan como un porcentaje de cobertura respecto a esos universos, sino más bien como cifras absolutas de beneficiarios a alcanzar en un año. Esto limita la posibilidad de dimensionar de manera precisa cuánto del problema identificado (brechas culturales y desigualdad en acceso) se está reduciendo con cada ciclo del programa.

El programa sí usa la cuantificación de las poblaciones para fijar metas, pero lo hace principalmente a partir de la población atendida registrada en años previos. Para fortalecer su planeación, sería deseable que las metas se expresen en relación directa con la población potencial y objetivo, lo que permitiría medir con mayor claridad la reducción de brechas y el impacto cultural.

28. ¿El proceso de planificación del programa se apoya de la revisión y actualización de las poblaciones?

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural sí se apoya en la revisión y actualización de las poblaciones para su proceso de planeación, aunque de manera desigual y con áreas de mejora.

En la MIR 2024, el propósito del programa se formula tomando en cuenta la población objetivo previamente identificada (habitantes de Monterrey con énfasis en colonias periféricas, jóvenes, mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad y comunidades indígenas). Esta información se nutre de diagnósticos municipales y de los registros administrativos del propio programa, como las bitácoras de talleres y actividades, que año con año permiten estimar cuántos beneficiarios participan efectivamente. Así, la planeación anual se basa en la actualización de estas cifras, lo que asegura cierta coherencia entre la definición de poblaciones y la programación de actividades.

No obstante, la revisión de los documentos revela que el proceso de planeación se apoya más en la población atendida en ciclos previos que en una actualización sistemática de la población potencial y objetivo. Es decir, se proyectan metas en función de lo que se logró en años anteriores, pero no siempre se reevalúa con la misma profundidad si han cambiado las condiciones, necesidades o características culturales de los sectores vulnerables. Tampoco se observa un calendario formal de actualización de diagnósticos (más allá del ejercicio fiscal), lo que limita la capacidad de incorporar transformaciones sociales o demográficas en tiempo real.

El programa se apoya en la revisión de poblaciones, particularmente de la atendida, para su planeación, pero la actualización de la población potencial y objetivo todavía es limitada y requiere institucionalizarse con metodologías más amplias y periódicas que fortalezcan la toma de decisiones estratégicas.

Mecanismos de elegibilidad.

29. ¿El programa cuenta con mecanismos claramente definidos para identificar a su PO?, de ser así ¿Cuáles son?

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural sí cuenta con mecanismos definidos para identificar a su Población Objetivo (PO), aunque algunos son más formales que otros.

En las Reglas de Operación (RO-SDH-CUL-01) y en el PP 2024, se especifican criterios generales: la PO son los habitantes de Monterrey, con énfasis en niñas, niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad y comunidades indígenas que enfrentan barreras de acceso cultural. Estos grupos se seleccionan a partir del problema de origen identificado en el Diagnóstico 2024: desigualdad en la oferta cultural y concentración en zonas céntricas.

Los mecanismos más claros para identificar a la PO son:

- Diagnósticos previos → uso de información demográfica de INEGI y de estudios municipales sobre rezago cultural.
- Registros administrativos → bitácoras de talleres y actividades, listas de asistencia, reportes fotográficos y bases de beneficiarios, que permiten observar qué colonias, edades y sectores participan más o menos.
- Convocatorias y procesos de inscripción → talleres y programas formativos se abren mediante llamados públicos que incluyen criterios de acceso, con especial atención a colonias periféricas.
- Focalización territorial → actividades planeadas en espacios públicos y barrios con menor infraestructura cultural, lo cual se evidencia en la programación registrada en las bitácoras 2024.
- MIR 2024 → establece como propósito incrementar la participación de esta población en actividades culturales, con indicadores de beneficiarios y cobertura.

Si bien estos mecanismos permiten identificar a la PO de manera formal, el proceso no siempre está sistematizado en una metodología única que combine datos administrativos, diagnósticos cualitativos y participación comunitaria. Se reconoce a quién se busca atender, pero no siempre se mide con precisión la magnitud de cada subgrupo ni las barreras específicas que enfrenta.

Existen mecanismos para identificar a la Población Objetivo, como diagnósticos, registros, convocatorias y focalización territorial, pero requiere fortalecerse con metodologías integrales y participativas que permitan un conocimiento más profundo y dinámico de las comunidades que busca transformar.

30. ¿Las características que debe reunir la PO, de acuerdo con el diagnóstico del programa, son consideradas entre los mecanismos de elegibilidad enunciados en los Lineamientos o ROP (señalar si hay o no congruencia entre estos)?

El programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural muestra una relación clara, aunque no del todo perfecta, entre lo que señala el Diagnóstico 2024 sobre la Población Objetivo (PO) y lo que enuncian los Lineamientos/Reglas de Operación (RO-SDH-CUL-01) en cuanto a mecanismos de elegibilidad.

En el Diagnóstico, se identifican como principales grupos prioritarios: niñas, niños y jóvenes de colonias periféricas; mujeres; adultos mayores; personas con discapacidad y comunidades indígenas residentes en Monterrey. Estos sectores se destacan porque enfrentan barreras de acceso cultural relacionadas con la falta de infraestructura cercana, condiciones económicas limitadas o escasa inclusión en la programación tradicional.

Por su parte, las Reglas de Operación (RO-SDH-CUL-01) y el PP 2024 definen la PO en términos similares, estableciendo que el acceso a los servicios y actividades del programa debe favorecer a la población en situación de vulnerabilidad, residentes en colonias con rezago y sectores con necesidades específicas. Los mecanismos de elegibilidad incluyen criterios como residencia en Monterrey, pertenencia a comunidades con menor acceso cultural y priorización de grupos vulnerables en convocatorias y actividades.

La congruencia es evidente: tanto el diagnóstico como las ROP coinciden en que la prioridad es atender a los grupos históricamente marginados de la vida cultural. Sin embargo, también existen vacíos. En la práctica, los mecanismos de elegibilidad son bastante amplios y poco restrictivos, lo que hace que la focalización dependa en gran medida de la logística territorial (llevar actividades a colonias periféricas) y de la capacidad de convocatoria. No siempre se observa un procedimiento formal para verificar la condición socioeconómica o la pertenencia a comunidades indígenas o personas con discapacidad.

Hay congruencia entre las características de la PO definidas en el diagnóstico y los mecanismos de elegibilidad enunciados en las ROP, pero el nivel de detalle operativo aún es insuficiente para garantizar que esta focalización se traduzca de manera efectiva en todas las intervenciones del programa.

31. ¿Se cuenta con una estrategia de cobertura documentada?, de ser así ¿especifica metas de cobertura en el corto, mediano y largo plazo (anual, tres y seis años respectivamente)?

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural sí cuenta con una estrategia de cobertura documentada, aunque con limitaciones en cuanto a la precisión temporal de sus metas.

En el Programa Presupuestario 2024 (PP 2024) y en la MIR 2024, la cobertura se concibe en términos de alcance territorial y número de beneficiarios, estableciendo metas anuales de actividades (festivales, talleres, cursos, presentaciones artísticas) y de población atendida. Estas metas permiten planear y evaluar resultados en el corto plazo (un año), pues cada ejercicio fiscal define objetivos cuantificables y metas de cobertura que deben cumplirse durante el periodo.

No obstante, en los documentos revisados (incluyendo el Diagnóstico 2024, las Reglas de Operación RO-SDH-CUL-01, y el PMD Monterrey 2021–2024) no se identifican metas claramente establecidas para el mediano (tres años) ni para el largo plazo (seis años). El PMD plantea una visión estratégica de consolidar la cultura como derecho y motor de cohesión social hacia 2024, pero no se detallan indicadores de cobertura con plazos intermedios o de sexenio. La planeación es fundamentalmente anual, en función del presupuesto aprobado y de los compromisos operativos de cada ejercicio.

Existe una estrategia de cobertura documentada que especifica metas en el corto plazo (anuales), pero carece de metas claramente definidas para el mediano y largo plazo. Esto le da solidez operativa inmediata, pero genera debilidad estratégica, ya que la sostenibilidad de la cobertura no queda asegurada más allá de cada ejercicio fiscal.

Padrón de Beneficiarios.

32. ¿Existe información que permita conocer quiénes reciben el apoyo del programa? De ser así, ¿incluye las características de los beneficiarios requeridas en sus documentos normativos? ¿Incluye información sobre el tipo y frecuencia del apoyo otorgado? ¿Está sistematizado (sistema informático y/o base de datos)?

El programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural sí cuenta con información que permite conocer quiénes reciben el apoyo, aunque con distintos niveles de detalle y sistematización según el tipo de registro. En los documentos normativos, particularmente las Reglas de Operación (RO-SDH-CUL-01) y el PP 2024, se establece que los beneficiarios deben registrarse en las actividades mediante mecanismos como listas de asistencia,

inscripciones a talleres, convocatorias públicas y reportes de eventos comunitarios. Estos registros incluyen variables básicas de caracterización, tales como nombre, edad, sexo, colonia de residencia y, en algunos casos, la pertenencia a poblaciones específicas (niños, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad, comunidades indígenas).

En la práctica, esta información se genera a través de bitácoras de talleres y actividades (por ejemplo, los reportes de octubre 2024), donde se documenta la asistencia de participantes con fecha, lugar, tipo de actividad y número de asistentes. También en el archivo de la Dirección General de Turismo es Cultura se mencionan mecanismos de inscripción y la aplicación de encuestas de satisfacción, que enriquecen la caracterización de beneficiarios al captar percepciones sobre calidad y pertinencia de la oferta cultural.

En cuanto al tipo y frecuencia del apoyo otorgado, la información disponible se concentra en los registros de actividades: se especifica el tipo de evento (taller, festival, curso, presentación artística) y su periodicidad (ejecución puntual o actividades continuas en varias sesiones). Sin embargo, esta información se encuentra principalmente dispersa en bitácoras en PDF y registros administrativos y no aparece consolidada en un único sistema digital.

Sobre la sistematización, los documentos muestran que la información se organiza principalmente en bases administrativas internas y reportes en Excel/PDF, más que en un sistema informático integrado. Esto significa que los datos existen y permiten dar seguimiento a beneficiarios y actividades, pero su nivel de procesamiento aún es limitado para análisis estadísticos comparativos o de largo plazo.

Aunque se cuenta con información sobre quiénes reciben los apoyos, qué tipo de actividades se otorgan y con qué frecuencia, la sistematización aún depende de registros administrativos fragmentados y no de una base de datos consolidada o un sistema informático especializado.

Mecanismos de atención y entrega de apoyos.

33. ¿El procedimiento para la entrega de bienes o servicios está sistematizado?, es decir, ¿Son utilizados por todas las instancias ejecutoras?

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural sí cuenta con un procedimiento definido para la entrega de bienes y servicios, aunque la sistematización es parcial y todavía depende en buena medida de registros administrativos manuales. En las Reglas de Operación (RO-SDH-CUL-01) se establece el flujo para la entrega de apoyos: desde la convocatoria pública, la inscripción de beneficiarios, la programación de actividades y la

ejecución en territorio, hasta la validación mediante listas de asistencia, reportes fotográficos y bitácoras. Este procedimiento busca garantizar transparencia y uniformidad, y se encuentra alineado con lo estipulado en el PP 2024 y en los lineamientos operativos de la Dirección General de Turismo es Cultura, que describen el proceso de registro, inscripción y participación ciudadana.

Sin embargo, la revisión de bitácoras y reportes muestra que la sistematización no se apoya en un sistema informático centralizado; en cambio, se realiza a través de documentos en PDF, Excel y reportes físicos, lo que implica que cada instancia ejecutora (áreas de cultura en colonias, centros comunitarios, coordinaciones municipales) aplica los mismos formatos, pero con cierto margen de discrecionalidad en el levantamiento y consolidación de datos. Es decir, existe una metodología común, pero no siempre se procesa con el mismo nivel de detalle ni se integran todos los registros en una sola base central.

Se tiene un procedimiento para la entrega de bienes y servicios que es utilizado por las instancias ejecutoras, pero como se ha mencionado anteriormente, la sistematización todavía se basa en formatos y registros manuales. Aunque garantiza un mínimo de homogeneidad, el reto pendiente es avanzar hacia una gestión digital unificada que asegure consistencia, transparencia y eficiencia.

34. ¿El procedimiento se encuentra documentado/normado? ¿Se difunde públicamente? ¿Es accesible a la PO? ¿El programa cuenta con un procedimiento documentado para verificar que los apoyos estén llegando a los beneficiarios finales?

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural sí cuenta con procedimientos documentados y normados para la entrega de apoyos, aunque con diferencias en el nivel de formalidad y accesibilidad. En las Reglas de Operación (RO-SDH-CUL-01) se establece el proceso de inscripción, participación y registro de beneficiarios en talleres, festivales y actividades culturales. Este documento funciona como el marco normativo que define el flujo desde la convocatoria pública, pasando por la validación de requisitos básicos, hasta la documentación de asistencia mediante bitácoras y reportes fotográficos. Adicionalmente, el Programa Presupuestario 2024 y el archivo de la Dirección General de Turismo es Cultura complementan la normativa al describir procedimientos internos para la gestión de espacios, inscripción de participantes y difusión de actividades.

En cuanto a la difusión pública, los procedimientos son accesibles a través de convocatorias publicadas en la página del municipio, redes sociales oficiales y carteles en espacios comunitarios. Esto asegura que la Población Objetivo (PO) pueda enterarse de la oferta cultural y conocer los pasos para acceder a los servicios. Sin embargo, aunque existe acceso

a la información, el lenguaje administrativo de algunos documentos (como las Reglas de Operación) puede dificultar la comprensión directa para la ciudadanía en general, lo que reduce la claridad con la que se percibe la normativa.

Respecto a la verificación de que los apoyos llegan a los beneficiarios finales, el programa cuenta con mecanismos administrativos como las bitácoras de talleres, listas de asistencia y reportes de ejecución presupuestal, que permiten dar trazabilidad a la entrega de los apoyos. Sin embargo, estos mecanismos se concentran en el registro numérico de asistentes y actividades, sin que se evidencie un procedimiento independiente de auditoría o evaluación externa que garantice, más allá del registro administrativo, que los beneficiarios realmente corresponden a la PO prioritaria.

Se identifican procedimientos normados y documentados, accesibles a la población mediante convocatorias y publicaciones, y con mecanismos básicos para verificar que los apoyos lleguen a los beneficiarios. Sin embargo, la verificación sigue dependiendo de registros administrativos internos, lo que señala un área de mejora para avanzar hacia procesos de control más robustos y transparentes.

Presupuesto.

35. ¿El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y servicios que otorga?

Sí, el Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural identifica y cuantifica los gastos que realiza para generar los bienes y servicios culturales que otorga. De acuerdo con el Presupuesto 2024 del programa, el gasto total ejercido fue de \$44,382,935.86 pesos, desagregado conforme a la clasificación del CONAC: Servicios Personales (\$21,261,814.68), Materiales y Suministros (\$2,187,288.32), Servicios Generales (\$17,574,021.78), Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Ayudas (\$1,000,000.00), y Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles (\$2,359,811.08). Este desglose permite conocer con precisión los rubros en los que se aplican los recursos.

En los documentos del Programa Presupuestario 2024 (PP 2024) también se detallan las asignaciones específicas vinculadas a metas e indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), por ejemplo, montos para talleres artísticos, presentaciones culturales y actividades de difusión. Esto vincula directamente el gasto con los productos del programa (talleres, actividades, equipamiento de espacios).

El programa logra identificar y cuantificar sus gastos con base en la clasificación del CONAC y en la vinculación con metas e indicadores, lo que aporta transparencia y claridad. No

obstante, aún existe espacio para fortalecer la desagregación del gasto por actividad y por beneficiario, lo que permitiría valorar con mayor precisión la eficiencia e impacto del presupuesto ejercido.

36. ¿El programa cuenta con información que le permite conocer su gasto operativo y su desglose con las siguientes características?

Como se menciona en la respuesta anterior, el Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural sí cuenta con información que permite conocer y cuantificar sus gastos operativos, e incluso desagregarlos según la clasificación por objeto del gasto de CONAC para el ejercicio 2024.

- a) Gastos directos (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el capítulo 1000)

Estos corresponden a los recursos que se destinan directamente a la ejecución de los bienes y servicios culturales. En 2024 se identifican:

- Capítulo 1000 – Servicios Personales: \$21,261,814.68 → personal encargado de planear, coordinar y ejecutar talleres, festivales y actividades culturales.
- Capítulo 2000 – Materiales y Suministros: \$2,187,288.32 → adquisición de insumos para actividades artísticas, talleres, escenografía, materiales didácticos, entre otros.
- Capítulo 3000 – Servicios Generales: \$17,574,021.78 → pago de logística, difusión, renta de espacios y servicios vinculados directamente con la realización de eventos.
- Capítulo 4000 – Transferencias y Subsidios: \$1,000,000.00 → apoyos monetarios o en especie a promotores culturales, artistas y colectivos beneficiarios.

Estos rubros muestran con claridad el peso de los gastos directos, que en conjunto suman más del 90% del total del presupuesto ejercido (\$44,382,935.86).

- b) Gastos indirectos (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los capítulos 2000, 3000 y/o 4000)

Los gastos indirectos son más difíciles de identificar porque se mezclan dentro de las mismas partidas. Por ejemplo, en el Capítulo 3000 – Servicios Generales también se incluyen

erogaciones en capacitación, asesoría, supervisión o procesos de evaluación interna. Asimismo, parte de los recursos en el Capítulo 2000 pueden destinarse a suministros de oficina o insumos de apoyo administrativo, no necesariamente a los eventos. Estos gastos no son el núcleo de la entrega de bienes y servicios culturales, pero contribuyen a mejorar la eficiencia y asegurar el funcionamiento operativo.

En síntesis, el PPIDC sí cuenta con información para identificar y cuantificar tanto sus gastos directos como indirectos, pero la desagregación es aún general y se concentra en capítulos presupuestales. Para fortalecer la transparencia y la evaluación de eficiencia, sería conveniente diferenciar con mayor claridad qué proporción del gasto en cada rubro se destina a la entrega directa de servicios culturales y qué proporción a funciones de apoyo.

De manera documental, el personal proporcionó el presupuesto en la clasificación por objeto del gasto, como lo muestra la tabla 1.

Tabla 1. Presupuesto del programa Promoción al Desarrollo Cultural del ejercicio fiscal 2024.

Capítulo	Presupuesto pagado
Servicios personales	21,261,814.68
Materiales y suministros	2,187,288.32
Servicios generales	17,574,021.78
Transferencias asignaciones subsidios y otras ayudas	1,000,000.00
Bienes muebles inmuebles e intangibles	2,359,811.08
Inversión pública	-
Participaciones y aportaciones	-
Deuda pública	-
Total	44,382,935.86

Fuente: Información proporcionada por el personal.

37. ¿Cuenta con un análisis de costo-beneficio o análisis de alternativas?, es decir, ¿El programa cuenta con evidencia documentada que permita conocer si la intervención seleccionada es la más eficiente en relación con su costo y el de otras intervenciones dirigidas al mismo objetivo y a la misma población?

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural, de acuerdo con los documentos revisados (MIR 2024, PP 2024, Presupuesto 2024, Reglas de Operación y bitácoras), no presenta evidencia explícita de un análisis de costo-beneficio ni de alternativas que permita

evaluar formalmente si la intervención seleccionada es la más eficiente frente a otras opciones posibles.

Lo que sí existe es un desglose presupuestal detallado (por capítulos 1000 a 4000) y su vinculación con metas operativas de cobertura, lo cual facilita calcular cuánto cuesta implementar el programa y qué productos genera. Sin embargo, esto corresponde más a un control financiero-administrativo que a un análisis económico comparativo. No se identifican metodologías documentadas que contrasten, por ejemplo, el costo por beneficiario atendido en Monterrey respecto a programas culturales de otros municipios o frente a otras modalidades de intervención cultural.

El PPIDC no cuenta con un análisis de costo-beneficio ni de alternativas documentadas; su gestión se centra en la cuantificación de gasto y resultados inmediatos. El reto está en desarrollar estudios comparativos que permitan medir no sólo cuánto se gasta y en qué, sino si esos recursos logran la mayor eficiencia e impacto posible en relación con otras estrategias culturales aplicadas a la misma población.

38. ¿El programa es capaz de lograr sus metas y objetivos con el presupuesto asignado?

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural muestra que, con el presupuesto asignado, es capaz de lograr sus metas y objetivos principales en términos de cobertura, aunque con ciertas limitaciones respecto a la profundidad del impacto.

En el Presupuesto 2024, se asignaron \$44,382,935.86 para su operación, distribuidos principalmente en servicios personales (cap. 1000, \$21.2 millones), servicios generales (cap. 3000, \$17.5 millones), materiales y suministros (cap. 2000, \$2.1 millones), transferencias (cap. 4000, \$1 millón) y bienes muebles (cap. 5000, \$2.3 millones). Estos montos garantizan que se cuente con personal, insumos y logística suficientes para cumplir las metas de la MIR 2024, que incluyen la realización de talleres, festivales comunitarios y acciones de difusión cultural.

Los reportes de bitácora demuestran que con los recursos disponibles se organizaron múltiples actividades en colonias periféricas, alcanzando a los grupos definidos como Población Objetivo. Esto indica que el presupuesto sí permite cumplir con los objetivos inmediatos, especialmente en cuanto a número de beneficiarios atendidos y actividades realizadas.

Sin embargo, al analizar la congruencia entre metas, objetivos y presupuesto, se observan matices: el grueso de los recursos se concentra en servicios personales y generales, lo que asegura la operación, pero deja menos margen para ampliar la oferta cultural o innovar con proyectos de mayor impacto social. En otras palabras, el programa logra cumplir sus metas

cuantitativas de corto plazo, pero enfrenta limitaciones para garantizar transformaciones culturales más profundas o para sostener su alcance en un escenario de reducción presupuestal.

Con el presupuesto asignado, el PPIDC sí puede alcanzar sus metas y objetivos inmediatos en cobertura y acceso cultural, pero todavía enfrenta el reto de demostrar que esos recursos son suficientes para generar cambios cualitativos y sostenibles en la población objetivo.

39. Además de dar respuesta a las preguntas anteriores, se deberá llenar el Anexo: Cuadro gastos desglosados del programa y criterios de clasificación.

Esta información sobre los gastos desglosados del programa y criterios de clasificación se indica en la respuesta a la pregunta 36.

Rendición de cuentas.

El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:

40. ¿Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica?

Sí, las Reglas de Operación (ROP) del programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural están actualizadas y se encuentran disponibles públicamente en el sitio oficial de Monterrey, la mayoría de los documentos analizados aparecen alojados en la página municipal, lo que garantiza su accesibilidad.

Además, la presencia de este archivo en el portal de transparencia municipal y los directorios del Ayuntamiento muestra que las ROP han sido respaldadas por un punto de acuerdo aprobado en el Cabildo y divulgadas en el portal de gobierno, incluso con reflejo en documentos como la Gaceta Municipal.

Además, el documento POA 2024 de la Secretaría de Desarrollo Económico abarca y estructura las acciones operativas de la Dirección de Turismo es Cultura, que actúa como responsable operativa del PPIDC. Este plan operativo también está disponible públicamente en el sitio de la Secretaría y refleja lineamientos alineados a las ROP.

Las Reglas de Operación del PPIDC están actualizadas y publicadas en los canales oficiales, lo que garantiza transparencia y legitimidad. Sería valioso fortalecer su difusión con formatos accesibles para mejorar su alcance y comprensión en la población.

41. ¿Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página?

Sí, los resultados principales del programa y la información para monitorear su desempeño están actualizados y disponibles públicamente. En la página oficial del Ayuntamiento de Monterrey se encuentra la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR 2024), que incluye indicadores clave como:

- La tasa de variación del total de personas que accedieron a bienes y servicios culturales (Fin), así como normas de desempeño, frecuencias de medición y valores base y meta (2023 vs. 2024).
- El porcentaje de personas que participaron en actividades culturales (Propósito).
- El porcentaje de satisfacción de los participantes, reflejando calidad percibida (Componente).
- Indicadores sobre asistencia a eventos masivos, que captan el alcance de la divulgación cultural.

Además, existe una Matriz de Seguimiento al Cumplimiento de Metas 2024, donde se registran valores efectivamente logrados para cada indicador, como porcentaje de asistencia, talleres ofrecidos y objetivos mensuales o trimestrales, en el periodo 2024.

Esto demuestra una transparencia efectiva y un monitoreo actualizado: los datos están publicados en formatos accesibles, las metas están explícitas y se reportan los avances reales (con estado aceptable o en progreso). Aunque no siempre se muestra el número exacto de beneficiarios en cada documento, sí se presenta la información estadística esencial para evaluar el desempeño.

El programa comunica públicamente sus resultados y avances: la MIR y la matriz de seguimiento de metas están disponibles en la web municipal y permiten a la ciudadanía monitorear el cumplimiento de los compromisos culturales. Esto representa un alto grado de transparencia y legitimidad en la rendición de cuentas.

42. ¿Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable?

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural se enmarca en procedimientos para recibir y dar trámite a solicitudes de acceso a la información, en cumplimiento con la normatividad vigente en Monterrey y en el Estado de Nuevo León.

En los documentos revisados, particularmente las Reglas de Operación (RO-SDH-CUL-01), se establece que la Dirección de Cultura, como instancia ejecutora, debe proporcionar información clara y oportuna sobre los beneficios del programa y atender las quejas,

inconformidades, reclamos, denuncias y/o sugerencias de los beneficiarios, registrándolas y dándoles seguimiento conforme a la normatividad aplicable.

De manera más amplia, el Municipio de Monterrey cuenta con una Unidad de Transparencia, disponible en el portal institucional, a través de la cual los ciudadanos pueden presentar solicitudes de acceso a la información pública bajo lo establecido en la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública y la Ley de Transparencia y Acceso a la Información del Estado de Nuevo León. Dicho procedimiento se articula con la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), lo que asegura que las solicitudes puedan hacerse tanto en línea como de forma presencial.

Esto implica que el programa no opera un canal independiente, sino que se inserta en el sistema municipal de rendición de cuentas, garantizando que cualquier ciudadano pueda requerir información sobre su diseño, operación, presupuesto o resultados, y que la dependencia está obligada a responder en los plazos y formatos que marca la ley.

El programa sí cuenta con procedimientos de acceso a la información, a través de la Unidad de Transparencia municipal y en apego a la normatividad estatal y federal. Sin embargo, no tiene un protocolo interno diferenciado, por lo que el reto es fortalecer la coordinación y la difusión de estos mecanismos para garantizar que la población objetivo y la ciudadanía en general puedan acceder de manera sencilla a la información del programa.

43. ¿La dependencia o entidad que opera el programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permee en los términos que señala la normatividad aplicable?

De acuerdo con las Reglas de Operación (RO-SDH-CUL-01), el PP 2024, el PMD Monterrey 2021–2024 y los documentos operativos revisados, el programa sí contempla mecanismos para propiciar la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas, aunque su nivel de institucionalización es todavía limitado.

Por un lado, el PMD 2021–2024, en el objetivo 4.7 “Promoción e impulso al desarrollo cultural”, establece que la política cultural municipal debe realizarse con la participación activa de la comunidad, por ejemplo, a través de talleres barriales, festivales en colonias y actividades de arte urbano que se diseñan y ejecutan junto con vecinos y colectivos culturales. Las Reglas de Operación refuerzan este principio al señalar que el programa puede establecer coordinación interinstitucional y acuerdos comunitarios para adecuar su operación a las necesidades detectadas.

En la práctica, la Dirección de Cultura y Turismo es Cultura ha implementado procesos participativos indirectos: convocatorias públicas para inscripción a talleres, préstamo de

espacios culturales, solicitudes ciudadanas para presentaciones artísticas y, más recientemente, encuestas de satisfacción aplicadas a asistentes de eventos. Esto muestra una intención de abrir el programa al escrutinio y la voz ciudadana, aunque no siempre implica una participación vinculante en la toma de decisiones de alto nivel (por ejemplo, en la definición de presupuesto o en la planeación estratégica).

El PPIDC sí promueve la participación ciudadana a través de convocatorias, uso de espacios culturales, actividades comunitarias y encuestas, y con ello cumple con la normatividad básica en materia de transparencia y corresponsabilidad. No obstante, aún se requiere fortalecer la institucionalización de la participación ciudadana en la toma de decisiones, de modo que esta permee en la planeación estratégica y no solo en la implementación operativa.

5. Complementariedades, coincidencias y coordinación con otros programas estatales, municipales o acciones de desarrollo social.

Complementariedades y coincidencias.

44. ¿Con cuáles programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social el programa podría tener complementariedad? ¿En qué aspectos pueden ser complementarios (objetivos, poblaciones, otros)?

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural tiene complementariedad directa con programas y acciones tanto municipales como estatales y federales. A nivel municipal, los procedimientos normativos disponibles en el portal de transparencia —Solicitud de Presentación de Grupos Artísticos, Inscripción a Talleres Artísticos y Culturales y Préstamo de Espacios Culturales— son instrumentos que fortalecen la operación del programa al abrir canales de participación comunitaria y garantizar la accesibilidad de la infraestructura cultural. Estos procesos son complementarios porque comparten el mismo objetivo estratégico: democratizar el acceso a la cultura y diversificar la oferta en colonias y espacios públicos.

En el ámbito municipal más amplio, el programa se articula con otros proyectos sociales de Monterrey, como los vinculados al eje Desarrollo Humano y Social del PMD 2021–2024, que incluyen iniciativas de participación ciudadana, recuperación de espacios públicos y actividades comunitarias. La complementariedad aquí radica en la coincidencia de poblaciones objetivo (jóvenes, mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad) y en la búsqueda de impactos transversales como cohesión social, seguridad comunitaria y aprovechamiento del tiempo libre.

A nivel estatal, el PPIDC es complementario con el Programa Sectorial de Cultura de Nuevo León 2022–2027, impulsado por CONARTE, que persigue la descentralización cultural y el fortalecimiento de los creadores locales. Ambos programas coinciden en objetivos (ampliar la participación cultural

y reducir desigualdades territoriales) y en las poblaciones atendidas (artistas emergentes, colectivos comunitarios y ciudadanía en general). A nivel federal, existe complementariedad con el programa Cultura Comunitaria de la Secretaría de Cultura, que comparte la visión de llevar actividades artísticas a sectores marginados y utilizar la cultura como herramienta de inclusión.

El PPIDC tiene complementariedad con programas municipales (procedimientos de Cultura, recuperación de espacios, actividades comunitarias), estatales (CONARTE y el Programa Sectorial de Cultura de NL) y federales (Cultura Comunitaria). Estas coincidencias refuerzan objetivos compartidos de inclusión y descentralización, pero el reto es institucionalizar la coordinación para asegurar que las sinergias trasciendan coyunturas y logren mayor impacto en la población objetivo.

Tabla 2. Complementariedad y coincidencia del programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural con otros programas.

	Programa 1	Programa 2
Nombre del programa	Programa Sectorial de Cultura de Nuevo León 2022–2027 (CONARTE)	Cultura Comunitaria (Gobierno Federal)
Modalidad y clave	Programa Sectorial Estatal, Eje Cultura para el Desarrollo	Programa federal de la Secretaría de Cultura, integrado en el PEF
Dependencia / entidad responsable	Consejo para la Cultura y las Artes de Nuevo León (CONARTE)	Secretaría de Cultura del Gobierno de México
Propósito	Fortalecer la cultura como herramienta de inclusión social, apoyar a creadores locales y descentralizar la oferta cultural a nivel estatal	Reconocer y fortalecer el ejercicio de los derechos culturales, llevando actividades y formación a comunidades históricamente excluidas de la oferta cultural nacional
Población objetivo	Habitantes de Nuevo León, en particular artistas, colectivos culturales y públicos en situación de desigualdad territorial y social	Comunidades marginadas, rurales, indígenas, afrodescendientes, así como grupos sociales con bajo acceso a servicios culturales en todo el país
Tipo de apoyo	Apoyos económicos y en especie a proyectos culturales, programas de formación artística, difusión estatal de eventos	Brigadas comunitarias de formación cultural, estímulos a proyectos colectivos, apoyo a mediadores culturales y acciones de capacitación territorial
Cobertura geográfica	Estatal (todo Nuevo León, con descentralización hacia municipios fuera del área metropolitana)	Nacional (todos los estados de la República, con foco en municipios de alta marginación)

	Programa 1	Programa 2
Fuentes de información	Programa Sectorial de Cultura NL 2022–2027, CONARTE (portal oficial), Plan Estatal de Desarrollo 2022–2027	Secretaría de Cultura – Gobierno de México, portal oficial de Cultura Comunitaria, PEF federal
¿Coincide con el programa evaluado?	Sí, coincide en el objetivo de democratizar el acceso a la cultura y atender población vulnerable	Sí, coincide en la meta de garantizar el derecho a la cultura y atender a poblaciones vulnerables
¿Se complementa con el programa evaluado	Sí, complementa con apoyos estatales a creadores y colectivos, además de coordinación en difusión y descentralización cultural	Sí, complementa al PPIDC al llevar experiencias y recursos federales que refuerzan la descentralización cultural y la inclusión en comunidades específicas de Monterrey
Justificación	El Programa Sectorial de Cultura de NL amplía el alcance territorial y el financiamiento, complementando las acciones municipales y evitando duplicidades en la atención	Al operar a nivel nacional, Cultura Comunitaria amplía el impacto en sectores excluidos y puede articularse con programas municipales como el PPIDC para fortalecer acciones conjuntas, evitando duplicidad y optimizando recursos

45. ¿Existen otros programas o intervenciones que entreguen los mismos bienes y servicios a la PO?, en caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿Puede mencionar cuáles son?

Sí, existen intervenciones municipales que entregan los mismos bienes y servicios culturales a la Población Objetivo (PO) que atiende el Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural . Se trata de procedimientos operativos gestionados directamente por la Dirección de Cultura y Turismo es Cultura, los cuales están normados y disponibles en el portal de transparencia del municipio. Entre ellos destacan:

- Solicitud de Presentación de Grupos Artísticos → permite a la ciudadanía solicitar la participación del Ballet Folklórico o la Banda de Música de Monterrey en eventos comunitarios.
- Inscripción a Talleres Artísticos y Culturales → mecanismo mediante el cual niños, jóvenes y adultos acceden a cursos de danza, música, literatura y artes plásticas en espacios culturales municipales.

- Préstamo de Espacios Culturales → brinda acceso a colectivos, artistas y vecinos para utilizar infraestructura municipal (teatros, centros culturales, foros) en la realización de actividades artísticas.

Estos procedimientos tienen una lógica muy similar a la del PPIDC porque ofrecen talleres, presentaciones artísticas y uso de espacios culturales, dirigidos a la misma población objetivo. La diferencia radica en que, mientras el PPIDC los integra en una estrategia presupuestada con metas anuales y se reporta en la MIR, los procedimientos funcionan como instrumentos administrativos específicos que pueden operar de manera paralela.

Como se observa, existen otras intervenciones que entregan los mismos bienes y servicios que el PPIDC, principalmente los procedimientos de la Dirección de Cultura y Turismo es Cultura relacionados con talleres, presentaciones y uso de espacios culturales. Estos fortalecen la oferta cultural municipal, pero requieren mayor integración para evitar duplicidad y consolidar un sistema único de medición y rendición de cuentas.

46. Además de dar respuesta a las preguntas anteriores, se deberá llenar el Anexo: Cuadro complementariedades y coincidencias entre programas estatales, municipales y/o acciones de desarrollo social.

Esta información sobre los programas complementarios o coincidentes con el programa evaluado se indica en la respuesta a la pregunta 44.

Coordinación.

47. En caso de identificar otros programas o intervenciones que pueden ser complementarios ¿El programa cuenta con una estrategia que considere la coordinación con éstas para la atención integral de su PO?

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural reconoce la necesidad de coordinación interinstitucional, y si bien no cuenta con un esquema completamente formalizado, sí existen mecanismos documentados que buscan articularlo con otras intervenciones municipales y estatales. Las Reglas de Operación (RO-SDH-CUL-01) facultan a la Dirección de Cultura a establecer acuerdos de coordinación y vinculación interinstitucional para ajustar la planeación y operación del programa en función de la disponibilidad presupuestal y necesidades comunitarias. A nivel operativo, los procedimientos publicados en el portal de transparencia, Solicitud de Presentación de Grupos Artísticos, Inscripción a Talleres Artísticos y Préstamo de Espacios Culturales, constituyen instrumentos complementarios que se aplican de manera transversal en la

gestión de actividades, y que requieren coordinación interna entre distintas áreas para evitar duplicidades en la atención de la población.

En el PMD 2021–2024, la coordinación interinstitucional aparece como parte de la estrategia 4.7, que busca “fortalecer el desarrollo cultural de las personas mediante la realización de actividades artísticas y culturales y el mantenimiento de espacios culturales”, donde se instruye trabajar junto con dependencias de desarrollo social, educación y turismo. El PP 2024 refuerza esta idea al señalar la necesidad de alineación con otros ejes de desarrollo humano y social, así como con las agendas de inclusión y equidad.

En la práctica, existen instancias de coordinación, por ejemplo, convenios con colectivos culturales, participación de la Banda de Música o el Ballet Folklórico en eventos ciudadanos y colaboración con CONARTE en actividades estatales, pero estas acciones siguen siendo en buena medida coyunturales y no siempre se traducen en una planeación conjunta sostenida. Esto genera riesgos de duplicidad, como cuando talleres municipales coinciden con actividades estatales o federales en las mismas colonias, sin una estrategia clara de complementariedad.

El PPIDC sí cuenta con elementos normativos y operativos para la coordinación interinstitucional y ya aplica procedimientos complementarios que obligan a trabajar de manera conjunta. No obstante, la coordinación aún no está plenamente institucionalizada, por lo que el reto es pasar de acciones coyunturales a una estrategia formal que garantice complementariedad, evite duplicidad y optimice recursos.

48. ¿El programa cuenta con mecanismos definidos de coordinación para desarrollar las actividades que se llevan a cabo en conjunto por diversos actores al interior o con otras dependencias? De ser afirmativa la respuesta, señalar en qué procesos intervienen los distintos actores para la implementación de la intervención

El Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural sí cuenta con mecanismos de coordinación para desarrollar actividades conjuntas con diversos actores, tanto al interior del municipio como con otras dependencias y actores externos.

En el plano interno, las Reglas de Operación (RO-SDH-CUL-01) y el PP 2024 señalan que la Dirección de Cultura es la instancia responsable de coordinar con otras áreas de la Secretaría de Desarrollo Económico, así como con dependencias municipales de participación ciudadana, educación y desarrollo social, para la programación de talleres y eventos en colonias. Estos actores intervienen en procesos como la logística de espacios, la convocatoria comunitaria, la difusión de actividades y la supervisión operativa. Por ejemplo, en los procedimientos de Inscripción a Talleres Artísticos, la Dirección de Cultura coordina

con centros comunitarios para la habilitación de espacios y con personal administrativo para el registro de beneficiarios.

En cuanto a la coordinación externa, el programa también trabaja con actores culturales locales, colectivos, artistas independientes, la Banda de Música y el Ballet Folklórico de Monterrey, mediante solicitudes ciudadanas y programación oficial de presentaciones. Asimismo, se han documentado colaboraciones con CONARTE a nivel estatal y con instituciones educativas para actividades formativas y uso de espacios. Estos actores intervienen principalmente en la ejecución sustantiva de actividades culturales (presentaciones, talleres, exposiciones) y en la difusión a través de redes comunitarias.

Un ejemplo claro está en el procedimiento de Préstamo de Espacios Culturales, donde la Dirección de Cultura funge como administradora de la infraestructura, colectivos o artistas hacen uso de los espacios para eventos, y dependencias como Servicios Públicos participan en la preparación logística. Esto muestra una coordinación transversal en la implementación.

Se observa que el PPIDC sí cuenta con mecanismos de coordinación definidos para desarrollar sus actividades conjuntas: al interior, con dependencias municipales que apoyan en logística, difusión y supervisión; y al exterior, con colectivos culturales, artistas, instituciones educativas y CONARTE. El reto es formalizar más estos mecanismos en instrumentos de planeación y evaluación compartida para garantizar su sostenibilidad y eficacia.

Análisis de procesos generales y sustantivos del programa

1. Identificación, descripción y mapeo de los procesos del programa

El personal de la Dirección de Cultura de la Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Monterrey proporcionó documentos de los procesos aplicados en el programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural. La tabla 3 muestra éstos por cada etapa del Modelo General de Procesos de CONEVAL.

Tabla 3. Ficha de identificación y equivalencia de procesos.

Etapa del Modelo General de Procesos	Procesos y documentos derivados	Versión	Ente responsable
Planeación	<i>No se dispone de un procedimiento formal específico para calendarización o estimación de cupos.</i>	<i>No aplica</i>	<i>No aplica</i>
Difusión	<i>No se dispone de un procedimiento documentado para la difusión de talleres (aunque se realiza mediante Comunicación Social).</i>	<i>No aplica</i>	<i>Comunicación Social</i>
Producción de bienes y servicios	<i>P-SDE-CUL-02 – Inscripción a Talleres Artísticos Culturales</i>	<i>04</i>	<i>DG Turismo es Cultura</i>
Distribución de bienes y servicios	<i>P-SDE-CUL-02 – Inscripción a Talleres Artísticos Culturales</i>	<i>04</i>	<i>DG Turismo es Cultura</i>
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	<i>P-SDE-CUL-02 – Inscripción a Talleres Artísticos Culturales (solo se utilizan listas de asistencia y reportes administrativos)</i>	<i>04</i>	<i>DG Turismo es Cultura</i>
Contraloría social y satisfacción de usuarios	<i>P-SDE-CUL-02 – Inscripción a Talleres Artísticos Culturales (Se aplican encuestas de satisfacción de manera interna en algunos talleres)</i>	<i>04</i>	<i>DG Turismo es Cultura</i>
Monitoreo y evaluación	<i>No se dispone de un procedimiento documentado; la información se reporta vía MIR y POA, pero no existe un proceso normado.</i>	<i>No aplica</i>	<i>No aplica</i>
Solicitud de Apoyo	<i>No aplica en términos de apoyos monetarios</i>	<i>No aplica</i>	<i>No aplica</i>
Selección de Beneficiarios	<i>Lo equivalente sería la inscripción y asignación de cupo dentro del P-SDE-CUL-02 – Inscripción a Talleres Artísticos Culturales</i>	<i>04</i>	<i>DG Turismo es Cultura</i>
Entregas de apoyo	<i>No aplica en términos de apoyos monetarios</i>	<i>No aplica</i>	<i>No aplica</i>
Procesos que no coinciden con el Modelo General de Procesos			
No se dispone algún otro procedimiento para este programa, únicamente del Lineamiento del Programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural			

1.1. Selección y justificación de los procesos sustantivos

A partir de los procesos identificados en la tabla 3, enseguida se elabora un análisis orientado a identificar el más relevante. Posteriormente, con base en el seleccionado se profundiza en sus características a partir de una entrevista semiestructurada con el personal involucrado.

- ¿Cuáles son los procesos que el programa identifica como fundamentales para el logro de sus objetivos?

A partir de los procesos identificados en la Tabla 3, se consideran como fundamentales para el logro de los objetivos del PPIDC la Inscripción a Talleres Artísticos Culturales y el Préstamo de Espacios Culturales. El primero porque concentra la participación ciudadana en actividades formativas, generando registros que permiten medir la cobertura y el acceso cultural; y el segundo porque facilita la descentralización de la oferta cultural y la apropiación comunitaria de la infraestructura municipal. Ambos son estratégicos porque garantizan que el programa cumpla con su propósito de democratizar el acceso a la cultura en Monterrey.

- ¿Cuál de estos procesos impactan directamente en la experiencia de las personas usuarias?

Entre los procesos fundamentales identificados, el que impacta directamente en la experiencia de las personas usuarias es la Inscripción a Talleres Artísticos Culturales, ya que constituye el punto de acceso inicial, condiciona la participación efectiva en las actividades, genera productos visibles para los beneficiarios y determina la continuidad en el aprovechamiento de los servicios culturales del programa.

- ¿Cuáles son los procesos de mayor complejidad que lleva a cabo el programa? Y ¿Por qué?, por ejemplo, requiere de la participación de diversos actores (no siempre bajo el control operativo del programa); requiere de un ejercicio de coordinación permanente; produce más de un bien o servicio, entre otros.

El proceso de mayor complejidad que lleva a cabo el PPIDC es la Inscripción a Talleres Artísticos Culturales, ya que requiere la participación de múltiples actores, tanto internos como externos, exige coordinación permanente para asegurar la cobertura y produce más de un bien o servicio (registro, asignación de espacios, padrones, constancias). Su operación determina la experiencia de los usuarios y el cumplimiento de las metas de cobertura del

programa, lo que lo convierte en un proceso sustantivo y crítico para el logro de los objetivos del PPIDC.

- ¿Existe algún proceso o procesos donde se han identificado retos importantes durante su operación, por ejemplo, cuellos de botella, quejas de los beneficiarios de manera frecuente, incidencias reiteradas en su operación?

El personal reconoce que los problemas externos, como la inseguridad en colonias periféricas o las condiciones meteorológicas adversas, han representado obstáculos para el desarrollo de actividades culturales. La estrategia implementada ha sido la flexibilidad en la reprogramación y reubicación de eventos, privilegiando espacios comunitarios más seguros o con mayor infraestructura, así como el uso de recintos cerrados cuando las condiciones climáticas lo requieren. Esta capacidad de adaptación, aunque no formalizada en protocolos escritos, ha permitido sostener la continuidad de las actividades, aunque también genera costos adicionales y una dependencia de la coordinación con áreas como Protección Civil y Seguridad Pública.

- De los procesos identificados con retos importantes ¿existe alguno o algunos cuyos retos en su operación pongan en riesgo el logro de los objetivos del programa?

La inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad sigue siendo un reto. Para garantizar su participación, se han implementado prácticas de flexibilidad administrativa, como aceptar inscripciones sin la totalidad de documentos requeridos o realizar apoyos puntuales para facilitar accesibilidad. Sin embargo, estas acciones todavía son incipientes y no siempre se reflejan en indicadores claros, esto acorde a la entrevista realizada. En consecuencia, aunque el programa logra cumplir con metas cuantitativas (número de inscritos o actividades realizadas), aún falta consolidar métricas que evidencien cambios cualitativos, como la permanencia de estos grupos, su percepción de inclusión o la apropiación cultural lograda.

- ¿Qué tipo de problemas o fallas se han detectado más frecuentemente (por ejemplo: duplicidad, retrasos, pérdidas de información, dificultad de acceso, entre otro?

Si bien el programa cuenta con registros administrativos (listas de asistencia, bitácoras y reportes de actividades), los indicadores internos para medir eficiencia operativa son todavía limitados. La migración a plataformas digitales como Google Drive ha mejorado la sistematización, pero la falta de una base centralizada y homologada impide generar

métricas robustas sobre tiempos de respuesta, costos unitarios o productividad del personal. Los hallazgos muestran que se avanza en la captura de información básica, pero es necesario evolucionar hacia un tablero de control que integre indicadores de eficiencia y calidad, de modo que el programa no solo registre actividades, sino que también mida la oportunidad, pertinencia y costo-efectividad de sus intervenciones.

- ¿Cuáles son los procesos que cuentan o que operan con una mayor cantidad de recursos económicos?

En el caso del PPIDC, si bien el presupuesto asignado se distribuye entre diversas actividades, los procesos que absorben mayor cantidad de recursos son los relacionados con la operación de talleres y eventos culturales, ya que concentran gastos de servicios personales, servicios generales y materiales.

De acuerdo con el personal entrevistado, el presupuesto asignado ha logrado garantizar la operación básica del programa, especialmente en lo referente a talleres y eventos culturales, que concentran la mayor parte de los recursos. Sin embargo, el gasto se orienta principalmente a servicios personales y servicios generales, lo que asegura la continuidad operativa, pero limita la capacidad de innovar o ampliar el alcance de las actividades. En términos de cumplimiento de metas, los objetivos de cobertura son alcanzables; no obstante, la sostenibilidad a largo plazo depende de fortalecer la planeación multianual, blindar recursos frente a recortes y, sobre todo, vincular la asignación presupuestal a indicadores de impacto cualitativo.

En resumen, el procedimiento elegido fue la Inscripción a Talleres Artísticos Culturales. Con base en éste enseguida se presenta la descripción a profundidad del mismo.

1.2. Análisis del proceso sustantivo

Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso.

El procedimiento revisado está a cargo de la Dirección General de Turismo es Cultura de la Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Monterrey y se integra por una serie de actividades secuenciales orientadas a registrar a las personas interesadas en participar en los talleres artísticos y culturales, con base en los requisitos que establecen las Reglas de Operación y lineamientos del programa.

En el proceso intervienen tanto la persona usuaria como el personal administrativo y operativo de los centros culturales municipales. También participan áreas de apoyo como

Comunicación Social (para la difusión de la oferta cultural) y Servicios Públicos (para garantizar la disponibilidad y condiciones de los espacios).

De manera secuencial, las actividades son las siguientes:

1. Existen dos formas en las que se puede solicitar información para la inscripción a talleres artísticos culturales.
2. La primera es cuando la persona solicita el servicio mediante el sistema Sentral, en alguno de los siguientes eventos: Miércoles de Atención Ciudadana, Juntas Vecinales, recorridos del Alcalde, Cabildo en Movimiento, por llamada al 072. La segunda, de manera presencial acudiendo a la Coordinación de Atención Ciudadana de la Secretaría de Desarrollo Económico.
3. La persona Servidora Pública que atiende a la persona solicitante por alguno de los medios mencionados registra sus datos, levanta un reporte en el sistema Sentral, redacta la solicitud y asigna un folio a la Dirección correspondiente.
4. La persona Enlace de Atención Ciudadana de la Dirección de Cultura revisa el sistema Sentral, realiza una llamada a la persona solicitante para corroborar la solicitud y la canaliza al área correspondiente.
5. La persona responsable de la Coordinación de Artes Interpretativas se comunica vía telefónica con la persona interesada para brindarle información sobre los talleres artísticos culturales disponibles y los diferentes espacios donde se imparten y le indica que para la inscripción es necesario presentarse directamente al Centro Cultural de su interés.
6. La persona responsable de la Coordinación de Artes Interpretativas le informa a la persona Enlace de Atención Ciudadana de la Dirección de Cultura sobre la respuesta brindada a la solicitud.
7. La persona Enlace de Atención Ciudadana de la Dirección de Cultura notifica el folio en el sistema Sentral con la información obtenida. Pasar al punto 7.10.
8. La segunda forma es cuando la persona interesada acude a las oficinas de la Dirección de Cultura a solicitar información sobre los talleres artísticos culturales disponibles y los requisitos para la inscripción.
9. El personal de la Dirección de Cultura le brinda la información solicitada y le indica que para la inscripción es necesario presentarse directamente al Centro Cultural de su interés.
10. La persona interesada acude a la Escuela Municipal de Arte, Centro Cívico Cultural Sierra Ventana o al Pabellón Cultural Monterrey con la papelería para inscribirse.
11. El personal del Centro Cultural solicita al usuario o tutor la información correspondiente para el llenado del SDH-CUL-01 Formato Solicitud de Inscripción a Talleres Artísticos y es firmada por tanto por el usuario o tutor y responsable de espacio

12. La persona interesada en el taller entrega la papelería para inscribirse.
13. El personal del Centro Cultural verifica que la documentación sea correcta y completa de no serlo, lo notifica al usuario y se le solicita en ese mismo momento, cumplir con la documentación correcta y completa.
14. El usuario tiene un plazo de quince días para cumplir con los requisitos solicitados.
15. La persona encargada del Centro Cultural crea un expediente y lo digitaliza. El expediente físico en original es turnado a la Coordinación Administrativa de la Dirección de Cultura al cierre de cada mes y finaliza el proceso.
16. La persona encargada del Centro Cultural alimenta la base de datos de las solicitudes de inscripción del Centro Cultural. Información que se comparte con la Coordinación Administrativa de la Dirección de Cultura al cierre de cada mes.

****Nota.** “Las personas interesadas deberán ser mayores de 4 años, así mismo, contar con la ayuda de un tutor en caso de alguna discapacidad”

Este proceso genera como productos principales: la ficha de inscripción, las listas de asistencia, el padrón de beneficiarios y, en algunos casos, constancias de participación. Estos insumos alimentan tanto la operación interna como la medición de indicadores de la MIR, lo que permite evaluar la cobertura y el alcance real del PPIDC.

Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

¿El personal asignado para el registro y atención de inscripciones es suficiente en momentos de alta demanda?

El personal entrevistado señaló que, en condiciones normales, la cantidad de personal asignado es suficiente para atender el flujo de inscripciones. Sin embargo, durante los picos de demanda, como al inicio de nuevos ciclos de talleres, se identifican cuellos de botella que alargan el tiempo de espera y generan sobrecarga en el equipo. Aunque se logra atender a todos los usuarios gracias al compromiso del personal, la falta de refuerzos en esos momentos limita la eficiencia del proceso y afecta la experiencia de los beneficiarios.

¿Qué tipo de capacitación reciben los encargados de la inscripción y qué otras necesitarían?

Los encargados han recibido capacitación básica en el uso de herramientas digitales como Google Drive, lo que ha permitido avanzar en la sistematización del registro. No obstante, esta formación no ha sido homogénea para todo el personal, lo que provoca diferencias en

la calidad de los registros y en el manejo de datos. El personal considera que se necesita capacitación más especializada en gestión de información y en atención al público, a fin de estandarizar el proceso y garantizar que todos cuenten con las mismas competencias operativas.

¿Consideran que la infraestructura disponible (mesas, aulas, equipo de cómputo, conectividad) es adecuada para el proceso?

Se reconoce que la infraestructura física básica (mesas y aulas) es suficiente para realizar el proceso, pero los entrevistados enfatizaron que la conectividad a internet y el equipo de cómputo son insuficientes, especialmente en colonias periféricas. Estas limitaciones generan retrasos en el registro, aumentan la carga manual y afectan la calidad de la información capturada. La falta de soporte tecnológico adecuado es vista como un obstáculo recurrente para mejorar la eficiencia del proceso de inscripción.

¿El presupuesto asignado cubre correctamente materiales de difusión, papelería y soporte digital para las inscripciones?

El presupuesto cubre de manera básica los insumos más inmediatos, como papelería y materiales de difusión, pero no garantiza un soporte digital robusto. Esto significa que se pueden cumplir los requerimientos mínimos para la operación, pero no hay recursos suficientes para innovar en estrategias digitales o en mejorar la infraestructura tecnológica. Según el personal, esta limitación reduce la posibilidad de agilizar procesos y de captar a un público más amplio mediante medios electrónicos.

Productos.

¿Qué documentos o productos se generan en cada inscripción (formatos, fichas, listas de asistencia, constancias)?

Cada inscripción genera una ficha de registro, que se acompaña de listas de asistencia y padrones de beneficiarios. Estos documentos se convierten en los principales insumos para consolidar la información del programa, dar seguimiento a la participación y alimentar los indicadores de la MIR. En algunos casos, también se emiten constancias de participación que refuerzan el reconocimiento de los usuarios.

¿Cómo se validan y se utilizan esos productos para dar seguimiento a los beneficiarios y reportar resultados?

Los productos son validados de manera parcial: en ocasiones se permite completar la inscripción sin toda la documentación requerida para no excluir a los usuarios, lo que muestra flexibilidad, aunque reduce la homogeneidad de los registros. Estos documentos se consolidan en reportes mensuales y trimestrales que se utilizan para cumplir con los requerimientos de Contraloría y de planeación institucional, además de servir como base para calcular el alcance del programa.

Sistemas de información.

¿Qué sistema utilizan para registrar la inscripción (bases de datos centralizadas, Excel, hojas físicas)?

Actualmente, el programa se encuentra en transición: pasó del registro en papel al uso de herramientas digitales como Google Drive. Esto representa un avance, pero todavía no existe una base centralizada que permita monitorear la información en tiempo real. Cada centro captura datos de manera independiente, lo que genera dispersión y retrabajos.

¿Con qué frecuencia se consolidan y reportan los datos de inscripción y asistencia?

El personal explicó que los datos se consolidan de manera mensual y, en algunos casos, trimestral, para alimentar los reportes institucionales y cumplir con auditorías o evaluaciones. Aunque este esquema permite dar seguimiento a mediano plazo, limita la capacidad de reacción ante imprevistos, pues no se cuenta con información actualizada al día.

¿Se registran variables clave como sexo, edad, colonia, discapacidad o pertenencia a comunidad indígena, y de qué manera se usan esos datos?

Sí se registran variables básicas como sexo, edad y colonia, pero no se sistematiza de manera consistente la información sobre discapacidad o pertenencia indígena. Esto impide evaluar con precisión la cobertura de la población prioritaria y representa una limitación importante para los objetivos de inclusión del programa.

Vinculación con actores internos y/o externos.

¿Cómo se coordinan con Comunicación Social para difundir la oferta de talleres?

El personal indicó que la coordinación con Comunicación Social es fundamental para dar a conocer las convocatorias. Sin embargo, la respuesta de esta área no siempre es ágil, lo que puede retrasar la difusión y afectar la captación de participantes. Aun así, se valora el apoyo que brinda esta oficina para llegar a un público más amplio.

¿Qué papel juega Servicios Públicos en la preparación y disponibilidad de los espacios culturales?

Servicios Públicos es clave para habilitar los espacios donde se realizan los talleres y eventos. El personal entrevistado señaló que, aunque se logra la colaboración, la respuesta suele ser lenta y depende de gestiones específicas. Esto genera incertidumbre sobre la disponibilidad y condiciones de los espacios, afectando la planeación de actividades.

¿Existen vínculos con universidades, colectivos o CONARTE para mejorar la inscripción y seguimiento de beneficiarios?

Se han establecido vínculos iniciales con universidades y colectivos, que han apoyado en la captación de participantes y en la evaluación de actividades. No obstante, estos esfuerzos aún son incipientes y no forman parte de una estrategia institucionalizada de colaboración. El personal considera que formalizar estas alianzas permitiría ampliar la cobertura y fortalecer el seguimiento de los beneficiarios.

Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.

¿Qué dificultades enfrentan las personas usuarias para inscribirse (horarios, transporte, accesibilidad, pertinencia cultural)?

Las principales dificultades que enfrentan los usuarios se relacionan con los horarios laborales y la falta de transporte en algunas colonias. Estas barreras reducen la participación de ciertos sectores y limitan la equidad en el acceso. El personal reconoce que se trata de factores externos al programa, pero que influyen en su alcance real.

¿Cómo valoran la pertinencia del proceso de inscripción en relación con las necesidades y características de la población objetivo?

Los entrevistados valoraron de manera positiva la pertinencia del proceso, pues se procura no excluir a ningún usuario. Aun cuando no se cuenta con todos los documentos al momento de la inscripción, se permite continuar con el registro, lo que refleja sensibilidad hacia la realidad de la población objetivo. Esta flexibilidad fortalece la percepción de inclusión, aunque plantea retos en la estandarización de los registros.

2. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

En complemento a la valoración documental, en esta sección se presenta la justificación de la metodología idónea para el análisis en campo de los dos procesos sustantivos. En adición, se plantean en específico entrevistas a semiestructuradas con actores involucrados.

2.1. Diseño metodológico y selección de procesos para análisis

Nota metodológica del trabajo de campo.

Una parte del objetivo general de la evaluación es proveer información que retroalimente el diseño, gestión y resultados del programa. En ese sentido, el análisis de los procesos sustantivos del programa tomó como insumo de información no solo evidencia documental de las actividades, sino también la experiencia y conocimiento del personal responsable y las condiciones físicas en las que se llevó a la práctica el programa. Uno de los instrumentos que sirven a este propósito es la entrevista semiestructurada.

Selección y justificación de las técnicas cualitativas a utilizar para el levantamiento de la información en campo.

El equipo evaluador eligió la aplicación de entrevistas semiestructuradas, de manera virtual, a las personas involucradas en los procesos del programa. Este instrumento consta de preguntas abiertas cuyo fin es obtener respuestas lo suficientemente descriptivas por las personas entrevistadas en función a su rol en el proceso.

2.2. Estrategia de trabajo de campo

La estrategia de trabajo de campo comprende dos documentos, la tabla 4 con el cronograma y agenda de trabajo y el anexo 1 con el guion de preguntas aplicadas en las entrevistas semiestructuradas.

Tabla 4. Cronograma y agenda de trabajo.

	Fecha de realización de la entrevista y duración estimada	Persona a entrevistar	Descripción del trabajo a realizar
Entrevista sobre el programa en general	Viernes 29 de agosto de forma virtual. 1 hora de sesión	Nombre	Se aplicó una entrevista semiestructurada de manera virtual a las personas con mayores atribuciones en el proceso.
Entrevista sobre el procedimiento	Viernes 12 de septiembre de forma virtual. 48 minutos de sesión	Miguel Díaz Maribel González Calva	El audio de la sesión fue grabado con el fin de transcribir hallazgos importantes y documentar evidencia de la actividad.

Instrumento de recolección de información – Guion de entrevista aplicada.

Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.

1. ¿El personal asignado para el registro y atención de inscripciones es suficiente en momentos de alta demanda?
2. ¿Qué tipo de capacitación reciben los encargados de la inscripción y qué otras necesitarían?
3. ¿Consideran que la infraestructura disponible (mesas, aulas, equipo de cómputo, conectividad) es adecuada para el proceso?
4. ¿El presupuesto asignado cubre correctamente materiales de difusión, papelería y soporte digital para las inscripciones?

Productos.

5. ¿Qué documentos o productos se generan en cada inscripción (formatos, fichas, listas de asistencia, constancias)?
6. ¿Cómo se validan y se utilizan esos productos para dar seguimiento a los beneficiarios y reportar resultados?

Sistemas de información.

7. ¿Qué sistema utilizan para registrar la inscripción (bases de datos centralizadas, Excel, hojas físicas)?
8. ¿Con qué frecuencia se consolidan y reportan los datos de inscripción y asistencia?
9. ¿Se registran variables clave como sexo, edad, colonia, discapacidad o pertenencia a comunidad indígena, y de qué manera se usan esos datos?

Vinculación con actores internos y/o externos.

10. ¿Cómo se coordinan con Comunicación Social para difundir la oferta de talleres?
11. ¿Qué papel juega Servicios Públicos en la preparación y disponibilidad de los espacios culturales?
12. ¿Existen vínculos con universidades, colectivos o CONARTE para mejorar la inscripción y seguimiento de beneficiarios?

Pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.

13. ¿Qué dificultades enfrentan las personas usuarias para inscribirse (horarios, transporte, accesibilidad, pertinencia cultural)?
14. ¿Cómo valoran la pertinencia del proceso de inscripción en relación con las necesidades y características de la población objetivo?

a. Hallazgos de entrevistas.

Aplicadas las entrevistas semiestructuradas al personal involucrado en los procesos sustantivos se encontraron diversos hallazgos que se presentan enseguida.

Las entrevistas semiestructuradas realizadas al personal encargado de los procesos sustantivos del PPIDC permitieron identificar fortalezas y retos significativos en su operación. En primer lugar, respecto a insumos y recursos, se reconoció que el personal asignado a las inscripciones suele ser suficiente para atender la demanda regular; sin embargo, en periodos de alta concentración de usuarios, como el arranque de nuevos ciclos, se generan cuellos de botella por limitaciones en infraestructura y herramientas tecnológicas. La conectividad a internet, el equipo de cómputo y los insumos de oficina no siempre son adecuados, lo que retrasa los registros y aumenta la carga de trabajo. Si bien se ha brindado capacitación básica en el uso de herramientas como Google Drive, esta formación ha sido parcial y no alcanza a todo el personal, lo que genera desigualdades en la gestión de la información.

En cuanto a los productos generados en el proceso de inscripción, se constató la existencia de formatos de registro, fichas de inscripción, listas de asistencia y padrones de beneficiarios. Estos documentos cumplen la función de insumos para consolidar la base de datos de usuarios y reportar avances. No obstante, el personal subrayó que el proceso de validación de requisitos no siempre está estandarizado: en algunos casos se aceptan inscripciones sin papelería completa con el fin de no excluir a la población, lo que refleja flexibilidad y pertinencia social, pero también puede limitar la homogeneidad de los registros. Los productos generados son utilizados en los cierres de ciclo y en la elaboración de reportes para Contraloría, así como en las encuestas de satisfacción que se retomaron recientemente para evaluar la calidad del servicio.

Respecto a los sistemas de información, se evidenció una transición de registros en papel a formatos digitales mediante Drive, lo cual representa un avance en la sistematización. Sin embargo, aún prevalece la dispersión de datos, pues no se cuenta con una base centralizada consolidada en tiempo real. La información se integra en cortes mensuales y trimestrales para alimentar los reportes institucionales, lo que limita la capacidad de monitoreo inmediato. Además, aunque se registran variables clave como sexo, edad y colonia de residencia, aún no se sistematiza de manera consistente la información sobre discapacidad o pertenencia a pueblos originarios, lo que dificulta un análisis más preciso de la población objetivo prioritaria.

En materia de vinculación con actores internos y externos, el personal destacó la coordinación con Comunicación Social para la difusión de las convocatorias y con Servicios Públicos para la habilitación de espacios. No obstante, la respuesta de estas áreas de apoyo no siempre es oportuna, lo que genera retrasos en la implementación de actividades. De manera incipiente se han establecido vínculos con universidades y escuelas primarias para fortalecer la captación de participantes y la evaluación de resultados, aunque aún no existe una estrategia formalizada de colaboración interinstitucional.

Finalmente, sobre la pertinencia del proceso de inscripción, se identificó que las principales dificultades enfrentadas por las personas usuarias están relacionadas con los horarios laborales y la disponibilidad de transporte, especialmente en colonias periféricas. A pesar de ello, el proceso es valorado positivamente por su flexibilidad: se procura no rechazar a los usuarios que carecen de algún documento oficial y se realizan apoyos adicionales, como la impresión de actas o CURP, para facilitar el acceso. Esta práctica refuerza la inclusión y responde a las características de la población objetivo, aunque también plantea desafíos para la estandarización de registros y la planeación operativa.

Análisis FODA

A partir de la evaluación de diseño del programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural 2024 del Municipio de Monterrey, Nuevo León, la tabla 5 presenta los hallazgos organizados en un esquema de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Para cada hallazgo identificado, se formulan recomendaciones orientadas a la mejora de la lógica del programa y orientación a intervenir en las causas del problema y generar resultados más orientados a las condiciones de vida y entorno de las personas.

Se definen como Fortalezas aquellos factores internos del Municipio que favorecen el cumplimiento de los objetivos del programa; como Oportunidades, los factores externos que representan una posibilidad de mejora y pueden contribuir al logro de dichos objetivos. Las Debilidades corresponden a limitaciones internas que dificultan alcanzar los fines del programa, mientras que las Amenazas son factores externos que, en caso de materializarse, podrían afectar negativamente la operación y logro de objetivos del programa.

Las recomendaciones propuestas tienen un carácter enunciativo; el personal municipal encargado del programa puede identificar otros hallazgos relevantes y derivar de ellos acciones adicionales dentro de su ámbito de competencia. Estas recomendaciones se clasifican en tres tipos:

1. Específicas: dirigidas al personal de una dirección responsable de operar una actividad puntual del programa.
2. Institucionales: dirigidas a personal de distintas direcciones dentro de una misma dependencia que operan una o varias actividades del programa.
3. Interinstitucionales: dirigidas al personal de al menos dos dependencias municipales involucradas en la operación de una o varias actividades del programa.

El nivel de priorización de cada recomendación (Alto, Medio o Bajo) se determina considerando el beneficio potencial que ésta traería consigo de manera indirecta en la población atendida, así como la viabilidad normativa y operativa de su implementación en un periodo de hasta un año.

Tabla 5. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y recomendaciones.

Pregunta	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
Fortalezas		
15. ¿En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la MIR es posible identificar con claridad la Población Objetivo del Programa?	La MIR define explícitamente a la PO (habitantes de Monterrey con énfasis en niñas, niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad), lo que otorga coherencia al diseño y facilita el seguimiento. Junto a ello se debe profundizar la caracterización cualitativa.	01 - Específica - Media - Actualizar la ficha de PO en los instrumentos del programa (MIR/ROP) incorporando desagregaciones por colonia, edad, condición y barreras de acceso; vincularla a metas por segmento, fortaleciendo la parte cualitativa (hábitos, barreras simbólicas, intereses).
16. ¿En el resumen narrativo a nivel de Propósito de la MIR es posible identificar con claridad la problemática atendida y el cambio esperado en la PO?	El problema (desigualdad en el acceso cultural) y el cambio esperado (más acceso, disfrute y apropiación) están declarados y alineados a la teoría de cambio municipal, buscando robustecer la medición de magnitud y cambios cualitativos sostenidos.	02 - Institucional - Media - Incorporar línea base y metas de cambio cualitativo (apropiación cultural, cohesión social) con instrumentos de medición anual.
22. ¿El programa cuenta con un plan estratégico que establece los resultados (Fin y Propósito)?	El PMD y la MIR establecen Fin y Propósito con claridad, dando marco estratégico y trazabilidad de resultados.	03 - Institucional - Media - Elaborar un plan multianual (3–6 años) con metas acumulativas e hitos intermedios que trasciendan el ciclo administrativo.
24. ¿El programa identifica correctamente a la población que busca atender con base en el problema de origen?	Identificación clara de poblaciones prioritarias y focalización territorial; enfocándose en aprovechar también una segmentación cualitativa.	04 - Específica - Media - Levantar estudios, también de corte cualitativo, identificando la segmentación cultural por colonia (intereses, barreras, horarios) para ajustar la oferta y la difusión.
Oportunidades		
20. ¿Cuenta con indicadores para medir los avances en el logro de sus resultados?	Hay base de indicadores para seguimiento de avances; se puede expandir hacia indicadores de impacto cualitativo y sostenibilidad de la participación.	05 - Institucional - Media - Diseñar indicadores de hábito cultural (participación recurrente, permanencia) y apropiación simbólica, integrarlos al tablero y metas anuales.
23. ¿El programa cuenta con planes de trabajo anuales para alcanzar sus objetivos?	Los POA anuales existen y están publicados; falta articularlos interanualmente y gestionar riesgos para asegurar continuidad.	06 - Institucional - Media - Vincular POA anual con hoja de ruta trianual y matriz de

Evaluación de diseño con trabajo de campo del programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural 2024 del Municipio de Monterrey.

Pregunta	Fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza	Recomendaciones por tipo y prioridad
		riesgos (clima, seguridad, presupuesto) con medidas de contingencia.
Debilidades		
17. ¿Las metas de los indicadores de la MIR del programa están orientadas a impulsar el desempeño y son factibles con los recursos disponibles?	Predomina el sesgo cuantitativo (número de actividades/beneficiarios) con poca captura de calidad y transformación; riesgo de 'cumplimiento administrativo'.	07 - Institucional - Alta - Rediseñar metas bajo criterio CREMA e incluir métricas de calidad (satisfacción), permanencia (retención de públicos) y equidad (cobertura en zonas con rezago).
18. ¿Cómo documenta el programa sus resultados a nivel de Fin y de Propósito?	La documentación se basa en registros administrativos (bitácoras, asistencias) con limitada evidencia independiente sobre impactos a mediano plazo.	08 - Interinstitucional - Alta - Establecer convenios con universidades/centros de investigación para evaluaciones externas anuales ligeras (diseños cuasi-experimentales o de contribución).
19. ¿El programa cuenta con indicadores para retroalimentar su funcionamiento (gestión), dentro o fuera de la MIR?	Existen indicadores de producto y cobertura, pero faltan indicadores de gestión fina (tiempos de respuesta, costo unitario, satisfacción y accesibilidad).	09 - Específica - Alta - Implementar un tablero operativo con KPIs de eficiencia (tiempo de organización, costo por actividad/beneficiario) y experiencia de usuario (satisfacción, accesibilidad).
21. ¿El programa utiliza estudios o evaluaciones externas para apoyar la toma de decisiones sobre ajustes requeridos?	No hay uso sistemático de evaluaciones externas; las decisiones dependen de reportes internos.	10 - Interinstitucional - Alta - Programar una evaluación externa anual enfocada en preguntas de diseño/implementación y una bienal de resultados, con difusión pública de hallazgos.
25. ¿Las poblaciones identificadas del programa tienen una misma unidad de medida?	Población potencial en habitantes; objetivo en segmentos; atendida en asistentes. La heterogeneidad dificulta comparar brechas.	11 - Institucional - Alta - Normalizar métricas (porcentaje de cobertura respecto a la PO por colonia/grupo etario) y reportar brecha atendida vs. no atendida.
37. ¿Cuenta con un análisis de costo-beneficio o análisis de alternativas de solución?	No hay evidencia de análisis comparativo de eficiencia (costo por resultado) entre líneas de acción o frente a alternativas.	12 - Institucional - Alta - Implementar medición de costo-eficiencia por línea (talleres, eventos, apoyos) y costo por beneficiario; usar resultados para priorizar.
Amenazas		
No se detectaron amenazas		

Conclusiones

El análisis integral del Programa de Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural permite reconocer que se trata de una política pública con un diseño coherente y pertinente, alineado tanto al Plan Municipal de Desarrollo como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La formulación del problema y del objetivo general se presenta de manera clara y lógica, lo que le da legitimidad y fortalece la narrativa de la intervención municipal frente a las brechas de acceso cultural en Monterrey.

Si bien el programa ha logrado avances importantes en materia de cobertura y en la diversificación de actividades culturales, aún enfrenta limitaciones en la caracterización detallada de su población objetivo. La inclusión de grupos vulnerables se reconoce en los documentos, pero la sistematización de datos sobre personas con discapacidad o comunidades indígenas sigue siendo incipiente, lo que dificulta evaluar la equidad en el acceso de manera integral.

Los procesos sustantivos muestran matices que reflejan tanto fortalezas como retos. La inscripción a talleres artísticos se ha consolidado como un punto crítico de contacto con los usuarios, en el que se define la experiencia inicial y se construye la percepción de apertura e inclusión del programa. La flexibilidad en la aceptación de inscripciones, incluso cuando los usuarios no cuentan con toda la documentación requerida, es un acierto que garantiza el acceso, aunque también introduce retos para la estandarización de registros y el control de información. El préstamo de espacios culturales, por su parte, representa una estrategia clave para descentralizar la oferta y fomentar la apropiación comunitaria, pero requiere mayor coordinación interinstitucional para maximizar su impacto.

El presupuesto asignado y los recursos humanos disponibles han permitido alcanzar metas inmediatas, principalmente en número de actividades y beneficiarios. No obstante, la sostenibilidad del programa depende de fortalecer la planeación multianual, diversificar fuentes de financiamiento y blindar los recursos frente a recortes o cambios de administración. Además, los sistemas de monitoreo actuales privilegian indicadores de producto y cobertura, mientras que los impactos cualitativos, como la satisfacción de los usuarios, la permanencia en los talleres o la apropiación cultural, todavía no se miden de manera sistemática.

En complemento con lo ya mencionado, resulta relevante destacar dos aspectos identificados durante el proceso de revisión: por un lado, la existencia de tiempos de respuesta definidos que garantizan atención ágil a la ciudadanía, inscripciones inmediatas en talleres y un plazo máximo de quince días en los préstamos de espacios culturales; y por

otro, la práctica de reportar mensualmente los indicadores a la Secretaría de Desarrollo Económico y a la Dirección de Planeación Municipal, lo que asegura un seguimiento cercano y la emisión de observaciones trimestrales en caso de desviaciones. Estos elementos refuerzan la solidez operativa y el compromiso del programa con la mejora continua.

En conjunto, el PPIDC es un programa sólido y legítimo que responde a un problema real y urgente. Sus avances en cobertura y descentralización cultural son innegables, pero para consolidar su potencial transformador es necesario evolucionar hacia un modelo de gestión cultural que complemente el conteo de beneficiarios con métricas de impacto social, que estandarice procedimientos operativos y que institucionalice mecanismos de evaluación externa. Solo de esta forma se podrá garantizar que el derecho a la cultura se ejerza de manera plena y equitativa en todo el municipio.

Referencias y anexos

- BID (2016). *Indicadores para el Desarrollo*. Curso en línea del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social.
- Cardozo, Myriam (2021). “Evidencia: conceptos y usos en la evaluación de políticas y programas públicos”. *Iztapalapa Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, núm. 90 · año 42, · enero-junio de 2021 · pp. 205-232.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2006). *Ramo 33, Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios*. Obtenido de: <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0362006.pdf>
- Merino, Mauricio (2013). *Políticas públicas: ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. Ciudad de México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- OCDE (2018). *Glossary. 2018 OECD Performance Budgeting Survey*. Obtenido de: <https://www.oecd.org/governance/budgeting/2018-OECD-Performance-Budgeting-Glossary.pdf>
- SHCP (2016). *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Obtenido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf
- SHCP (s.f.) *Transparencia Presupuestaria – Glosario – Ciclo presupuestario*. Obtenido de: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Glosario>

Anexo 2. Matriz de Indicadores del programa Promoción e Impulso al Desarrollo Cultural 2024 del Municipio de Monterrey.

Nivel	Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Garantizar el ejercicio pleno y equitativo del derecho a la cultura en Monterrey, reduciendo las brechas de acceso territorial y social.	Porcentaje de población municipal participante en actividades culturales.	Padrón consolidado de beneficiarios; listas de asistencia homologadas; encuestas de percepción cultural municipales.	Asignación presupuestal suficiente; condiciones de seguridad y clima adecuadas; coordinación inter-áreas.
Propósito	Incrementar la participación de la población objetivo prioritaria (niñas, niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores, PcD y comunidades indígenas) en talleres, eventos y actividades culturales comunitarias.	Porcentaje de población objetivo prioritaria que participa en actividades culturales municipales.	Registros de inscripción segmentados; encuestas de satisfacción al cierre de talleres.	Difusión efectiva; infraestructura adecuada; disponibilidad de transporte y tiempo de usuarios.
Componente	Programación y eventos culturales descentralizados	Número de eventos realizados en colonias periféricas.	Cartelera cultural; actas de programación; reportes fotográficos.	Disponibilidad de espacios; coordinación logística.
Componente	Talleres y formación artística comunitaria	Número de talleres impartidos y tasa de finalización.	Listas de asistencia; constancias de participación; bitácoras de facilitadores.	Capacidad instalada en sedes; disponibilidad de instructores.
Componente	Difusión y mediación cultural	Porcentaje de actividades con difusión multicanal y número de alianzas educativas.	Evidencias de Comunicación Social; convenios de colaboración.	Apoyo continuo de Comunicación Social; disposición de instituciones educativas.

Nivel	Objetivo / Resumen narrativo	Nombre del indicador	Medios de verificación	Supuestos
Componente	Apoyo a creadores y colectivos culturales	Número de apoyos otorgados y porcentaje de productos generados.	Expedientes de apoyo; informes de cumplimiento.	Disponibilidad de recursos; cumplimiento de requisitos por parte de beneficiarios.
Componente	Gestión de espacios culturales municipales	Porcentaje de espacios periféricos habilitados para actividades.	Solicitudes de préstamo; oficios de autorización; actas de uso de espacios.	Mantenimiento adecuado de espacios; colaboración de Servicios Públicos.
Actividad	Calendarización y planeación territorial de eventos	Número de eventos calendarizados y ejecutados.	Agenda de programación; reportes de cumplimiento.	Disponibilidad de recursos humanos y materiales.
Actividad	Inscripción y registro de beneficiarios en talleres	Tiempo promedio de inscripción y % de registros completos.	Formularios de inscripción; listas de asistencia; base consolidada.	Infraestructura tecnológica adecuada; capacitación del personal.
Actividad	Difusión de la oferta cultural	Porcentaje de actividades con difusión previa.	Evidencias de difusión (carteles, publicaciones en redes, portal municipal).	Calendario coordinado con Comunicación Social.
Actividad	Formalización y seguimiento de apoyos a creadores	Porcentaje de apoyos con producto cultural entregado.	Expedientes de apoyo; reportes de seguimiento.	Participación de beneficiarios; supervisión adecuada.
Actividad	Preparación y habilitación de espacios culturales	Porcentaje de actividades con acta de condiciones del espacio.	Minutas y actas de revisión de espacios; reportes de Servicios Públicos.	Disponibilidad de infraestructura; apoyo logístico en tiempo y forma.

