



**inevap**

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

## Evaluación Específica



Programa **Anual** de  
**Evaluación 2019**

### Programa Turismo Alternativo

---

Secretaría de Turismo del Estado de Durango





**inevap**

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

## Evaluación Específica



Programa **Anual** de  
**Evaluación 2019**

### **Programa Turismo Alternativo**

---

Secretaría de Turismo del Estado de Durango

Evaluación Específica del Programa Turismo Alternativo de la Secretaría de Turismo del Estado de Durango

Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango  
Blvd. de las Rosas #151  
Fraccionamiento Jardines de Durango  
C.P. 34200  
Durango, Durango

Citación sugerida:

Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango. Evaluación Específica del Programa Turismo Alternativo de la Secretaría de Turismo del Estado de Durango

# DIRECTORIO

## INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO

**Consejo General** **Juan Gamboa García**  
Consejero

**Delyana de Jesús Vargas Loiza**  
Consejera

**Emiliano Hernández Camargo**  
Consejero

**Coordinaciones** **Karla Gabriela Chávez Verdín**  
Coordinadora de Administración y  
Finanzas

**Fátima Citlali Cisneros Güereca**  
Coordinadora de  
Vinculación

**Sergio Humberto Chávez Arreola**  
Coordinador de la Política de  
Evaluación

**Omar Ravelo Rivera**  
Coordinador de Seguimiento de la  
Evaluación

**Equipo técnico de  
la evaluación** Fátima Citlali Cisneros Güereca  
Daniela Miroslava Villa Hernández



## Contenido

Resumen ejecutivo.....	8
Antecedentes .....	9
Alcance de la evaluación.....	10
Evaluación.....	11
Características de la intervención .....	11
Preguntas de evaluación.....	12
I. Lógica causal de la intervención.....	12
II. Calidad de la intervención .....	16
III. Gestión de la intervención.....	21
IV. Resultados, transparencia y rendición de cuentas.....	23
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	26
Propuesta de recomendaciones y observaciones .....	27
Conclusiones .....	28
Referencias.....	29
Anexos .....	30
Anexo 1. Lógica causal .....	30
Anexo 2. Segmentos del turismo alternativo.....	31
Anexo 3. Resultados de la intervención 2016-2018 .....	32
Anexo 4. Proceso de gestión.....	36
Anexo 5. Indicadores.....	38

## Siglas y acrónimos

<b>ASF</b>	Auditoría Superior de la Federación
<b>Inevap</b>	Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango
<b>MIR</b>	Matriz de Indicadores para Resultados
<b>MML</b>	Metodología del Marco Lógico
<b>PAE</b>	Programa Anual de Evaluación de las Políticas y de los Programas Públicos del Estado de Durango
<b>PED</b>	Plan Estatal de Desarrollo
<b>PTA</b>	Programa Turismo Alternativo
<b>SECTUED</b>	Secretaría de Turismo del Estado de Durango

## Glosario

<b>Análisis de gabinete</b>	Conjunto de actividades que involucra el acopio, organización y análisis de información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública y/o información que proporcione la dependencia o entidad responsable del programa o fondo sujeto a evaluación.
<b>Diagnóstico</b>	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
<b>Evaluación</b>	Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
<b>Hallazgo</b>	Evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos que pueden ser fortalezas, oportunidades, debilidades y/o amenazas.
<b>Indicadores</b>	Expresión cuantitativa o cualitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, tales como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas y reflejar el resultado o cambios en las condiciones de vida de la población o grupo de enfoque atendido, derivados de la implementación de una intervención pública.
<b>Propuesta de recomendaciones y observaciones</b>	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos identificados en evaluaciones, cuyo propósito es contribuir a la mejora.



**Turismo alternativo**

Los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales, lo anterior de acuerdo con la Secretaría de Turismo.

## Resumen ejecutivo

El Programa Turismo Alternativo (PTA) perteneciente a la Secretaría de Turismo del Estado de Durango (SECTUED) es una intervención que busca incrementar la derrama económica en el estado a través de apoyos económicos a eventos relacionados con el turismo alternativo. La Ley de Turismo del Estado de Durango considera al turismo alternativo como «los viajes que tienen como fin, realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales». Cabe mencionar que los segmentos del turismo alternativo son el ecoturismo, turismo de aventura y el turismo rural.

La intervención comenzó su operación en 2016 como iniciativa estatal, por ese motivo su financiamiento proviene únicamente de recursos del estado. Para el ejercicio fiscal 2018, el PTA reportó una inversión de \$4,914,798.00, los cuales apoyaron 39 eventos en busca de incrementar la derrama económica y posicionar a Durango como un destino turístico. La SECTUED realiza la estimación de la derrama económica para el estado en cada uno de los eventos que se realizan. Es deseable que el Programa realice dicha estimación con base en una metodología que asegure la confiabilidad de la estimación.

La población beneficiaria se puede clasificar en directos: los beneficiarios que reciben apoyos económicos; e Indirectos: los beneficiarios con impactos secundarios derivados de los eventos realizados como el sector turístico, cultural, hotelero y restaurantero. En este sentido, no existe un patrón de relación entre el número de eventos beneficiados y los recursos asignados a cada uno de ellos, pues se reconoce que cada evento tiene sus particularidades.

La ausencia de criterios y mecanismos claros, únicos, estandarizados y documentados para focalizar la atención y seleccionar a los beneficiarios de la intervención y la asignación de los recursos podría estar sujeta a consideraciones de los responsables del programa, en este contexto y con el objetivo de transparentar y contribuir a la rendición de cuentas, es deseable que la intervención establezca y documente lineamientos para el Programa, criterios de selección de beneficiarios, proceso definido y beneficios esperados de la intervención, requisitos y alcance de la intervención.

## **Antecedentes**

El Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (Inevap) es el Organismo Constitucional Autónomo encargado de realizar y coordinar las evaluaciones a las políticas y programas públicos que operan los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, los órganos constitucionales autónomos, los municipios y las entidades paraestatales y paramunicipales del estado de Durango. El objetivo del Inevap es generar información para la toma de decisiones que mejore las intervenciones públicas a partir del trabajo independiente, objetivo, transparente, colaborativo y de calidad.

Los Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas Públicas y de los Programas Presupuestarios del Estado de Durango vigentes, establecen las bases para el cumplimiento de las funciones de evaluación del Inevap. De esta manera, los Lineamientos definen que los entes públicos obligados y los evaluadores externos que ejecuten las acciones de evaluación deberán apegarse a los modelos de Términos de Referencia emitidos por el Instituto, los cuales definen la intervención pública, los instrumentos, acciones, resultados y alcances que sean objeto de evaluación.

## **Objetivos de la evaluación**

### **Objetivo general**

Analizar los requerimientos de la implementación y gestión de la intervención para alcanzar sus resultados esperados.

### **Objetivos específicos**

- Valorar la consistencia de la lógica causal de la intervención
- Valorar la calidad y suficiencia de los mecanismos y estrategias de la intervención, en particular, sobre la selección de los eventos o actividades que se apoyan
- Analizar los procesos de gestión de la intervención y su alineación con los resultados esperados
- Analizar los elementos de la intervención para medir y evaluar sus resultados

## **Hipótesis de la evaluación**

### **Hipótesis principal**

La implementación y gestión de la intervención contribuyen a alcanzar sus resultados esperados.

### **Hipótesis adicionales**

1. La intervención identifica y documenta la lógica causal que la conecta con sus resultados comprometidos y hace explícitos los argumentos que justifican la causalidad en cada una de las etapas.

2. Los mecanismos y estrategias de la intervención, en particular, sobre la selección y seguimiento de los proyectos de las beneficiarias, se alinean con sus resultados esperados.
3. Los procesos de gestión de la intervención conducen al logro de sus resultados esperados.
4. La intervención cuenta con mecanismos e instrumentos que permiten medir y evaluar.

### **Alcance de la evaluación**

La Evaluación Específica del Programa Turismo Alternativo busca identificar hallazgos, así como el proponer recomendaciones y observaciones a partir del análisis de los requerimientos de implementación y gestión de la intervención para lograr sus objetivos definidos mediante la documentación normativa, de planeación y gestión de la intervención, así como toda la información disponible al momento de la evaluación.

Los hallazgos de la evaluación exponen los principales factores que explican el desempeño de la intervención; así mismo, la evaluación reconoce los logros alcanzados y las buenas prácticas implementadas y se concentra en los elementos que pueden limitar el logro de los resultados.

De esta manera, la evaluación busca generar información relevante, útil y oportuna para mejorar la toma de decisiones respecto de la gestión de los recursos y su margen para provocar resultados, así como contribuir a impulsar la cultura de la evaluación, transparencia y rendición de cuentas.

## Evaluación

### Características de la intervención

El Programa Turismo Alternativo (PTA) perteneciente a la Secretaría de Turismo del Estado de Durango (SECTUED) es una intervención que busca incrementar la derrama económica en el Estado a través del apoyos económicos a eventos relacionados al turismo alternativo, considerando turismo alternativo como «los viajes que tienen como fin, realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales», cabe mencionar que los segmentos del turismo alternativo son el ecoturismo, turismo de aventura y el turismo rural.

Se reconoce a través de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), denominada «Desarrollo Turístico» publicada en el Anexo A de la Ley de Egresos del Estado de Durango 2018, el Programa de Turismo Alternativo como Actividad «Realización de promoción de eventos de turismo alternativo».

La intervención comenzó su operación en 2016 como iniciativa estatal, por ese motivo su financiamiento proviene únicamente de recursos del estado. Para el ejercicio fiscal 2018, el PTA reportó una inversión de \$4,914,798.00, los cuales apoyaron 39 eventos en busca de incrementar la derrama económica y posicionar a Durango como un destino turístico. La SECTUED realiza la estimación de la derrama económica para el estado en cada uno de los eventos que se realizan. Es deseable que el Programa realice dicha estimación con base en una metodología que asegure la confiabilidad de la estimación.

La población beneficiaria se puede clasificar en directos: los beneficiarios que reciben apoyos económicos; e Indirectos: los beneficiarios con impactos secundarios derivados de los eventos realizados como el sector turístico, cultural, hotelero y restaurantero. En este sentido, no existe un patrón de relación entre el número de eventos beneficiados y los recursos asignados a cada uno de ellos, pues se reconoce que cada evento tiene sus particularidades.

## Preguntas de evaluación

### I. Lógica causal de la intervención

#### 1. ¿La intervención identifica la lógica causal que la vincula con sus resultados esperados?

Es relevante encontrar la relación entre la intervención y los resultados esperados del Programa, para así poder identificar su lógica causal. Para lograr lo antes mencionado, es básico tener una conceptualización de lo que es el turismo alternativo, el cual dará la pauta para identificar a qué debe responder el PTA y así determinar sus principales características.

En ese sentido, se entiende por turismo alternativo «toda actividad recreativa basada en el estudio, apreciación y contacto con la naturaleza y las expresiones culturales de las regiones del estado, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la preservación de los recursos naturales y culturales», lo anterior de acuerdo con la Ley de Turismo del Estado de Durango<sup>1</sup>, apropiar esta definición resulta relevante para determinar el objetivo específico para el Programa.

La lógica causal de la intervención se identifica parcialmente, ya que no existe evidencia que sustente la relación entre el Programa y sus resultados esperados. Lo anterior se relaciona con la ausencia de un objetivo claro del Programa, información que se corrobora a través del análisis de gabinete de la información proporcionada por el PTA y en entrevista con los responsables de este.

La identificación parcial en la relación de la lógica causal del PTA, se reconoce a través de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), denominada «Desarrollo Turístico» publicada en el Anexo A de la Ley de Egresos del Estado de Durango 2018, el Programa de Turismo Alternativo se identifica en la Actividad 4 correspondiente al Componente 2.

**Tabla 1.**  
**Extracto de la MIR «Desarrollo Turismo», 2018**

<b>Fin</b>	Contribuir al crecimiento económico del estado de Durango mediante el desarrollo turístico.
<b>Propósito</b>	Los municipios con vocación turística tienen un incremento en su posicionamiento.
<b>Componentes</b>	C2. Promoción turística y de cinematografía realizada.
<b>Actividades</b>	A4. C2. Realización de promoción de eventos de turismo alternativo.

**Fuente:** elaboración propia con datos del Anexo "A" Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el Ejercicio Fiscal 2018, disponible en <http://congresodurango.gob.mx//Archivos/lxvii/Leyes%20de%20Ingreso%202018/Anexo%20A%20LEY%20DE%20EGRESOS%20DEL%20ESTADO%202018.pdf>

<sup>1</sup> Más información disponible en:

<http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20TURISMO.pdf>

De forma adicional el equipo evaluador, buscó encontrar la relación causa-efecto entre llevar a cabo las actividades, que permitan producir los componentes y encontró en el Anexo B de la Ley de Egresos del Estado de Durango para el ejercicio fiscal 2019, un cambio en el propósito de la MIR, además la modificación del Componente al que se encuentra asociado el Programa Turismo Alternativo, para este caso corresponde al Componente 2 Actividad 3. «Realización de eventos de turismo alternativo».

**Tabla 2.**  
**Extracto de la MIR «Desarrollo Turismo», 2019**

<b>Fin</b>	Contribuir al crecimiento económico del estado mediante la promoción del destino Durango y el desarrollo turístico.
<b>Propósito</b>	El sector turístico incrementa su infraestructura y equipamiento.
<b>Componentes</b>	C2. Desarrollo turístico en el estado fortalecidos e impulsados
<b>Actividades</b>	A3.C2 Realización de eventos de turismo alternativo

**Fuente:** elaboración propia con datos del Anexo "B" Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el Ejercicio Fiscal 2019, disponible en [http://congresodurango.gob.mx/Archivos/LXVIII/LeyesdeIngreso/2019/Anexo\\_matriz-indicadores%202.pdf](http://congresodurango.gob.mx/Archivos/LXVIII/LeyesdeIngreso/2019/Anexo_matriz-indicadores%202.pdf)

Para los dos ejercicios fiscales analizados, resulta complejo valorar la consistencia de la lógica causal de la intervención derivado que se encuentra establecida en una MIR global donde es difícil observar las posibles inconsistencias en la lógica causal derivada de actividades no relevantes que impiden producir el Componente. En relación con el 2019 existe una vinculación entre la Actividad y el Componente, con el fin superior.

Al realizar el análisis de los documentos de planeación con la operación del Programa, se puede determinar que la intervención contribuye al objetivo del fin de las MIR 2018 y 2019 denominados «Contribuir al crecimiento económico del estado de Durango mediante el desarrollo turístico» y «Contribuir al crecimiento económico del estado mediante la promoción del destino Durango y el desarrollo turístico», respectivamente. Las estrategias para dar cumplimiento al objetivo se desprenden del documento de planeación identificado como Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, no obstante, la Ley de Turismo del Estado de Durango en su Capítulo IX documenta las atribuciones en relación con el turismo alternativo.

**Tabla 3.**  
**Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022**

Eje	Objetivo	Estrategia Líneas de acción	Tipo de vinculación <sup>1</sup>
4. Desarrollo con Equidad	5. Incrementar el desarrollo del sector turístico, mediante la promoción y la ampliación de la infraestructura	5.1 Fomentar la calidad de la promoción para coadyuvar a que el turismo se consolide como una industria del Estado.	Indirecta
<b>Líneas de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar campañas efectivas de promoción que impulsen el interés del visitante.</li> <li>• Promover la industria cinematográfica y audio visual a través de incentivos fiscales.</li> <li>• Establecer alianzas de cooperación para fomentar el desarrollo regional turístico y la apertura de nuevas empresas del sector.</li> <li>• Impulsar el turismo temático y ecoturismo en municipios del Estado.</li> <li>• Desarrollar estrategias de cultura turística y hospitalidad en la ciudadanía.</li> </ul>		

**Fuente:** elaboración propia con base en el Plan Estatal de Desarrollo PED 2016 – 2022, disponible en: <http://www.durango.gob.mx/plan-16-22/>

**Tabla 4.**  
**Ley de Turismo del Estado de Durango**

Capítulo	Artículo	Tipo de vinculación
IX «Del turismo alternativo»	Artículo 18. "La Secretaría, con el apoyo y en coordinación de las dependencias y autoridades competentes, promoverá el turismo alternativo, el cual se refiere a aquellos viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza con el compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales" .	Indirecta

**Fuente:** elaboración propia con base en la Ley de Turismo del Estado de Durango, disponible en: <http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20TURISMO.pdf>

El marco lógico representa una teoría del cambio que identifica cómo la acción pública puede alcanzar los objetivos planificados, así hallar la relación entre la intervención y los

<sup>1</sup> El tipo de vinculación de los objetivos del Programa con los objetivos de los instrumentos de planeación superior puede ser: directa (el logro de los objetivos del Programa es suficiente para cumplir el objetivo superior), indirecta (el logro de los objetivos del Programa contribuye al cumplimiento del objetivo superior) o inexistente (el logro de los objetivos del Programa no aporta al cumplimiento del objetivo superior).



resultados esperados. El equipo evaluador con base en el análisis de los instrumentos de planeación identificados para el programa sugiere la lógica causal para la intervención, documentada en el Anexo 1.

## II. Calidad de la intervención

### 2. ¿La intervención cuenta con mecanismos y criterios documentados para seleccionar a sus beneficiarios?

Derivado de una entrevista con los gerentes del PTA, se identifica que los beneficiarios realizan una solicitud a través del oficio a la Secretaría de Turismo del Estado de Durango para acceder a los apoyos que les permitan ejercer una actividad de turismo alternativo. De esta forma el Programa genera un proyecto el cual es presentado a un Comité integrado por funcionarios de la Secretaría, para solicitar los recursos necesarios para dar atención a la solicitud; sin embargo, no fue posible identificar evidencia documentada que sustente el proceso de selección de los proyectos. Así mismo, la intervención carece de lineamientos que permitan determinar las modalidades, montos y requisitos para atender las solicitudes recibidas, así como la participación y aportación de la SECTUED en los eventos.

En ausencia de criterios y mecanismos claros, únicos, estandarizados y documentados para focalizar la atención y seleccionar a los beneficiarios de la intervención, la asignación de los recursos podría estar sujeta a consideraciones personales de los responsables del programa o de las autoridades estatales e incluso, influida por presiones e intereses externos.

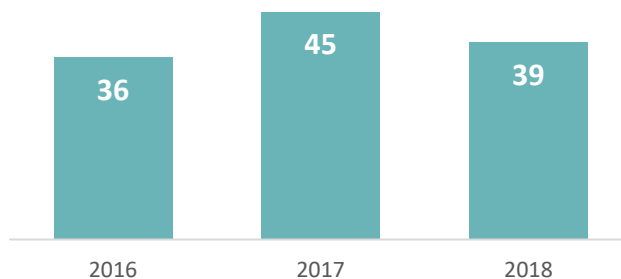
La población beneficiaria de la intervención se puede clasificar en:

- Directos: los beneficiarios que reciben apoyos económicos.
- Indirectos: los beneficiarios con impactos secundarios derivados de los eventos realizados como el sector turístico, cultural, hotelero y restaurantero.

Cabe mencionar que el Programa comienza su operación en el 2016. A partir de ese año, se cuenta con información referente a los eventos que se han apoyado (determinados para la evaluación como los beneficiarios directos) y los costos por evento. La tabla 5 muestra la inversión y los beneficiarios de los últimos tres años.

**Tabla 5.**  
**Beneficiarios directos**

	2016	2017	2018
Beneficiarios directos	36	45	39
Inversión	\$ 3,779,000.00	\$ 3,971,000.00	\$ 4,914,798.00



**Fuente:** elaboración propia con información proporcionada por la SECTUED.

Derivado del análisis de la información, se identificó que no existe un patrón de relación entre el número de eventos beneficiados y los recursos asignados a cada uno de ellos, cada evento tiene sus propias particularidades; sin embargo, es deseable que la intervención pueda contar con elementos mínimos para la selección y clasificación de los beneficiarios.

La selección de beneficiarios nace con un oficio de solicitud recibido en la SECTUED, de ahí la necesidad de que el Secretario y el Subsecretario de Planeación y Desarrollo Turístico analicen su viabilidad. Sin embargo, la intervención carece de elementos documentados para el análisis de viabilidad, selección y montos que serán asignados para atender la solicitud.

En entrevista con los responsables del Programa, se identifica que se reconoce la recurrencia de solicitudes, como, por ejemplo, la Carrera Panamericana anualmente en el mes de octubre, y que se lleva a cabo la conformación de un expediente de cada apoyo otorgado, no obstante, el equipo evaluador desconoce los elementos que lo integran ya que en la información proporcionada no lo menciona.

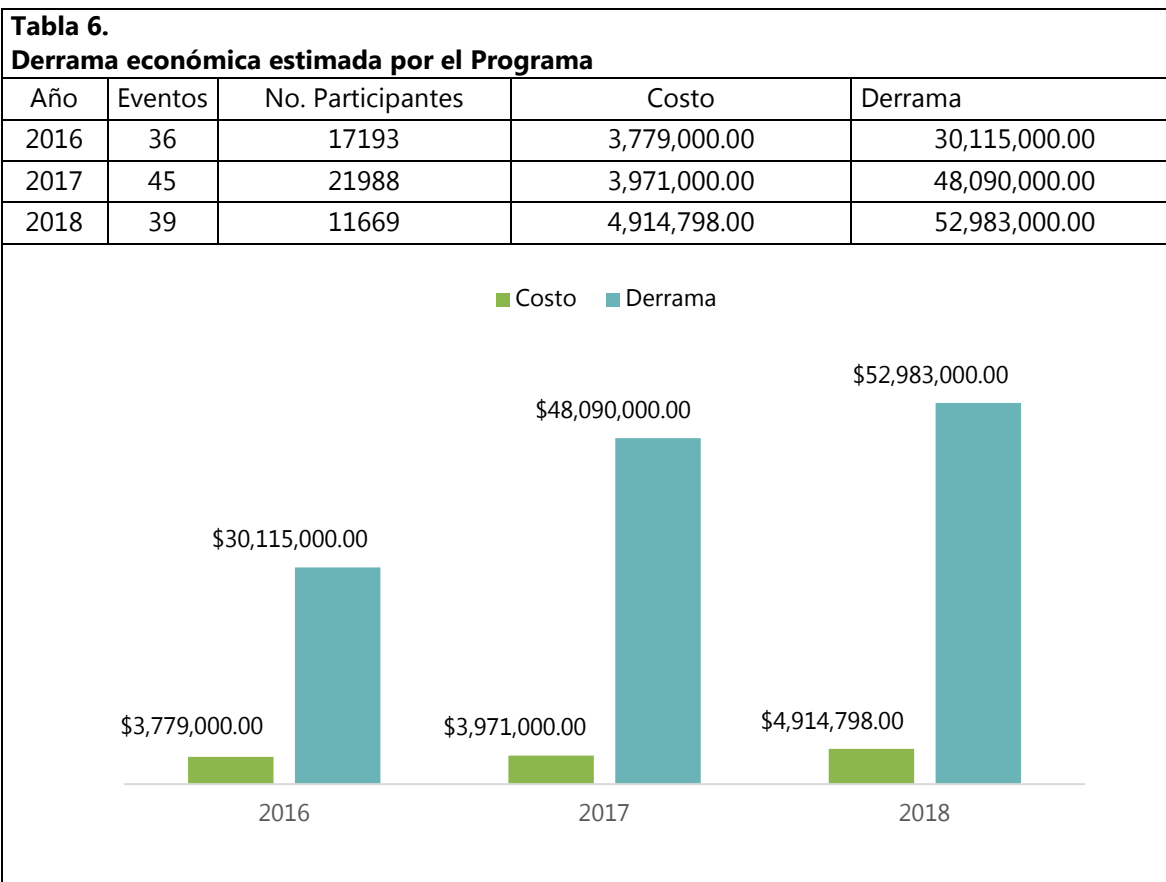
Para la intervención puede resultar de gran ayuda generar registros administrativos con información que se desarrolla durante el proceso, así como estandarizar con un marco común de criterios, requisitos, tiempos, categorías, entre otros, para determinar cuándo un expediente se encuentre completo y en tiempo de ser atendido. De esta forma la información que se derive de la intervención pueda ser tomada como insumo de información para los tomadores de decisiones.

### 3. ¿La intervención registra el destino de los apoyos que entrega a sus beneficiarios?

El Programa proporcionó al equipo evaluador un documento denominado «Padrón», el cual contiene los campos de año, evento, número de participantes, costo y derrama. En lo que corresponde al ejercicio fiscal 2018 se identifica que se otorgaron 39 apoyos con un costo de \$4,914,798 de pesos. El Anexo 3 muestra la compilación de los recursos, eventos apoyados y la derrama económica estimada correspondientes a los últimos 3 años.

Los recursos asignados para el Programa son estatales, no obstante, el artículo 45 de la Ley de Turismo del Estado de Durango señala que «La Secretaría podrá, promover y gestionar la constitución de Fondos Mixtos de Promoción Turística que estimulen el flujo de turistas al estado, incrementando con ello la derrama económica». La intervención carece de evidencia respecto a la concurrencia de recursos con otros Programas de la SECTUED o de la Administración Estatal.

La intervención busca generar derrama económica en el estado, no obstante, para cuantificar tal derrama se hacen supuestos. Los datos de la derrama económica se han documentado a partir del 2016 que comenzó en operación el Programa, aun y cuando no exista relación alguna ni evidencia documentada. La SECTUED estimó el cálculo de la derrama para el 2018 en \$52,983,000.00 pesos con una inversión de \$4,914,798.00.



Para el ejercicio fiscal 2018, el Programa estimó una derrama económica correspondiente a un 89% respecto a la inversión que se realizó por parte de la SECTUED apoyando 39 eventos, lo que representó \$52,983,000.00.

**Fuente:** elaboración propia con información proporcionada por el Programa.

#### **4. ¿La intervención identifica y considera sus riesgos asociados que pueden limitar el logro de los resultados esperados?**

El Programa no documenta el análisis de los riesgos asociados a su operación. Si se entiende el riesgo como la amenaza que puede afectar el logro del objetivo de la intervención, resulta primordial identificarlos.

La Guía de Autoevaluación de Riesgo en el Sector Público de la Auditoría Superior de la Federación (ASF) identifica, de acuerdo con su naturaleza, dos tipos de riesgo:

Discrecionales (Resultan de la toma de una posición de riesgo) no discrecionales (Resultan de la operación de la institución)<sup>3</sup>, aquí es donde se encuentra el riesgo operativo. Además, contiene un apartado con técnicas para la identificación de riesgos el cual puede ser de utilidad para el Programa, así como el cuadro de identificación de riesgos.

En este sentido, se considera pertinente que el Programa pueda desarrollar e implementar un sistema de control de riesgos asociados su operación, considerando las distintas etapas de la ejecución del Programa, con el objetivo de coadyuvar a que se logren las metas planteadas en términos de eficiencia y economía en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

También, en el Anexo 1, el equipo evaluador identifica los riesgos y supuestos asociados a la intervención en la lógica causal sugerida para el PTA.

Uno de los riesgos se encuentra en la ausencia de criterios de selección de beneficiarios porque esto puede limitar el logro de los resultados, considerando que pueden desvirtuarse el sentido del Programa apoyando a eventos que no estén catalogados como turismo alternativo o en general, que pueden no generar derrama económica.

La asignación presupuestaria es un factor determinante para lograr los resultados de la intervención es deseable que la intervención realice planeaciones que permitan pronosticar la demanda esperada y mitigar las necesidades que puedan surgir.

Retomando la definición de turismo alternativo «toda actividad recreativa basada en el estudio, apreciación y contacto con la naturaleza y las expresiones culturales de las regiones del Estado, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la preservación de los recursos naturales y culturales»<sup>4</sup>, resulta relevante se considere y enfoquen esfuerzos en eventos que potencialicen estas actividades en Durango.

---

<sup>3</sup> Mas información acerca de la Guía de Autoevaluación de Riesgo en el Sector Público, disponible en: [https://www.asf.gob.mx/uploads/177\\_Guias\\_Tecnicas/Guia\\_de\\_Autoev\\_de\\_Riesgos\\_en\\_el\\_Sec\\_Pub.pdf](https://www.asf.gob.mx/uploads/177_Guias_Tecnicas/Guia_de_Autoev_de_Riesgos_en_el_Sec_Pub.pdf)

<sup>4</sup> Más información disponible en: <http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20TURISMO.pdf>

### **III. Gestión de la intervención**

#### **5. Describa los procesos de gestión del programa**

El proceso para la ejecución del Programa comienza con una solicitud vía oficio, el Secretario de la SECTUED y el Subsecretaría de Planeación y Desarrollo Turístico analizan y valoran la viabilidad de la solicitud; sin embargo, se carece de criterios definidos para realizar dicha actividad; es deseable que la intervención pueda establecer y documentar criterios y lineamientos para la selección y priorización de los apoyos económicos que se otorgan, esto con la visión de generar acciones que contribuyan directamente a potencializar el turismo alternativo en el estado.

Siguiendo con la secuencia del proceso, el Departamento de Turismo Alternativo documenta un proyecto que contempla la logística, costos, necesidades y beneficiarios, el cual es presentado a un comité integrado por funcionarios de la SECTUED para su aprobación. Una vez que el proyecto es aprobado pasa por un procedimiento administrativo donde interviene el área jurídica para la celebración de contratos entre las partes involucradas, así como la Dirección Administrativa con la asignación de recursos.

El proyecto considera las necesidades económicas, materiales y de difusión para el evento, y es ahí donde a voz de los responsables del Programa, se definen roles de participación de la SECTUED durante el evento. Posterior a esto, el área de Estadística e Informática realiza un análisis estadístico con la información recabada antes, durante y después del evento, finalmente conjuntan un expediente de manera física, el cual varía en contenido según el tipo de evento y evidencia obtenida del mismo.

De manera gráfica, en el Anexo 4 documenta el diagrama del proceso de Programa.

Dentro del análisis de gabinete que se realizó para esta evaluación, el Programa carece de evidencia de las actividades que se realizan durante el proceso para dar cumplimiento al Programa, es deseable que la información generada se encuentre disponible en tiempo real. Conviene contemplar la automatización de registros, criterios y datos.

## **6. Describa la coordinación institucional necesaria para implementar la intervención**

El conocer a los actores involucrados en el proceso permite identificar y definir las responsabilidades y la correlación que se genera dentro del proceso, la trazabilidad de la operación del mismo y sus puntos de control para asegurar que se realice según lo planificado.

Si bien, se tiene identificados a los actores que participan en el proceso, la intervención carece de evidencia que defina la coordinación que existe entre los mismos, en entrevistas con los responsables de la ejecución del Programa, el equipo evaluador pudo identificar que para cada evento existen particularidades esto determina en gran medida las decisiones que se toman para garantizar la ejecución del PTA.

De manera interna participan en la ejecución del proceso actores en los que la Secretaría puede tener injerencia para designar actividades, puntos de control y monitorear son:

- Solicitante
- Secretario de la SECTUED
- Subsecretaría de Planeación y Desarrollo Turístico
- Departamento de Turismo Alternativo
- Comité
- Jurídico
- Dirección Administrativa
- Área de Estadística e Informática

En voz de los responsables del Programa, la SECTUED participa activamente durante el evento en actividades designadas que cubran las necesidades que se generen para el mismo, así como con la difusión y promoción turística, no obstante, se desconoce la relación que se tiene con actores externos que participan durante el evento como: Vialidad, Protección Civil, Seguridad Pública y Cruz Roja.

Resulta relevante la identificación de los actores externos como participantes privados del sector (hoteles, restaurantes, agencias promotoras, etc.), así mismo es deseable que se documente la coordinación y comunicación con cada uno de ellos ya que son un factor que garantiza la seguridad e integridad de los asistentes al evento.



#### IV. Resultados, transparencia y rendición de cuentas

### 7. ¿La intervención cuenta con indicadores y mecanismos para monitorear y evaluar su desempeño?

Como se enuncia en este informe para el 2018 el Programa está alineado al C2 y a la actividad A4.C2. de la MIR de la SECTUED, a continuación, se muestra como el programa cuenta con 2 indicadores que dan cuenta de la intervención.

**Tabla 7. Extracto de la MIR «Fortalecimiento, Desarrollo y Promoción de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación», 2019**

	<b>Resumen narrativo</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Medios de verificación<sup>5</sup></b>	<b>Supuesto</b>
<b>Componentes</b>	C2. Promoción turística y de cinematografía realizada.	Incremento en el alcance de la promoción turística.	Giras y eventos consolidados (subsecretaría de promoción).	Se mantienen los niveles de seguridad en el estado y los turistas tienen confianza de visitarlo.
<b>Actividades</b>	A4. C2. Realización de promoción de eventos de turismo alternativo.	Eventos de turismo alternativo Consolidados.	Convenios Consolidados.	Existen los recursos necesarios y el interés de los promotores en realizar eventos en Durango.

**Fuente:** elaboración propia con datos del Anexo "a" Ley de Egresos del Estado Libre y Soberano de Durango para el Ejercicio Fiscal 2019, disponible en <http://congresodurango.gob.mx//Archivos/lxvii/Leyes%20de%20Ingreso%202018/Anexo%20A%20LEY%20DE%20EGRESOS%20DEL%20ESTADO%202018.pdf>

Se entiende que estos indicadores miden y monitorean el desempeño operativo del Programa más no sus resultados, es decir, están asociados a la gestión<sup>6</sup> y no a los resultados del programa, se asume que esto se debe a que la MIR es global para los Programas de la SECTUED.

El Programa también diseña las fichas de sus indicadores identificando la alineación al PED, establece el nombre y descripción del indicador, definición de variables, método de cálculo,

<sup>5</sup> Considerar para la columna de medios de verificación que estos hacen referencia a las fuentes de información a las cuales se recurren para obtener la información que alimenta los indicadores y que estas fuentes de información deben ser públicas y deben permitir que personas distintas a los gerentes del Programa puedan replicar el indicador.

<sup>6</sup> Definición de Indicadores de gestión: Herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar a manera de indicios y señales aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, tales como la entrega de bienes y servicios a la población. De acuerdo con el Manual para el diseño y construcción de los indicadores del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Coneval.

medios de verificación, frecuencia de medición, dimensión, tipo y comportamiento del indicador.

En el Anexo 5, el equipo evaluador valora técnicamente los indicadores del Programa, así como la propuesta de indicadores que contribuyan a la medición y al seguimiento de las metas que se planten para dar cumplimiento al objetivo del PTA, tomando como base la siguiente propuesta de objetivo, la cual se encuentra a consideración de los ejecutores del Programa para su apropiación.

## **8. ¿La intervención cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas?**

Para dar cumplimiento al artículo 6 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se utilizan mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que emanan de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, y la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, con la finalidad de promover y gestionar que «El derecho a la información será garantizado por el Estado».

A través del análisis realizado por parte del equipo evaluador, no fue posible identificar el mecanismo de transparencia que refleje la difusión de los resultados del PTA. Si bien el Programa pone a disposición su página [www.turismo.durango.gob.mx](http://www.turismo.durango.gob.mx) en donde se encuentra el menú denominado transparencia, esta sección carece de información correspondiente a la intervención, en busca de contribuir a la transparencia y rendición de cuentas, la Secretaría podría adoptar como mecanismo el poner a disposición pública la información que se genera a partir de las solicitudes, mostrando la trazabilidad del proceso, generando informes que resalten la relevancia y contribución el Programa para el turismo en Durango.

En entrevistas con los responsables de la ejecución del Programa, la SECTUED cuenta con un área de estadística e informática, la cual es la responsable de generar información de los eventos, así como cálculos estadísticos y estimaciones correspondientes a la derrama económica, ocupación hotelera, impactos, participantes y costos por evento. Sin embargo, el equipo evaluador no contó con la evidencia de las actividades desempeñadas por el área durante el proceso. Es deseable que la información que se genera durante el proceso y más aún si se cuenta con un área que la procesa, esta se encuentre disponible y a disposición de los tomadores de decisiones.

### Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Es necesario identificar las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas identificadas a partir de los hallazgos de la evaluación.

**Tabla 8.**  
**Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

<b>Fortalezas</b>	<b>*</b>	<b>Debilidades</b>	<b>*</b>
El marco normativo vigente en el Estado prevé la promoción del Turismo Alternativo y existe una alineación indirecta en los documentos de planeación estatales.	1	Débil teoría del cambio de la intervención.	1
		Inexistencia de un objetivo específico para el PTA.	
El PTA cuenta con información referente a los eventos que se han apoyado desde su inicio de operaciones en 2016 a la fecha.	2 3	Ausencia de criterios para la selección de beneficiarios y priorización de apoyos al turismo alternativo.	2 5
La SECTUED cuenta con un área específica que generación información estadística que permiten dar seguimiento al logro de resultados del PTA.	8	El programa carece de la identificación de los riesgos asociados a la intervención.	4
		La estimación de la derrama económica carece de una metodología que permita asegurar la confiabilidad de la estimación.	3
<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>	
En la búsqueda proactiva de encontrar otras fuentes de recurso el Programa puede vincularse con otros Programas de la SECTUED o de la Administración Estatal con objetivos similares.	3	Reducción de los recursos disponibles para el Programa.	4
En la búsqueda proactiva de encontrar instancias que contribuyan a brindar un mejor servicio, se puede generar un análisis de involucrados externos.	6	Alteraciones en el orden y paz públicos.	

**Nota:** el símbolo (\*) señala que en la columna debe incluirse el número de la pregunta de evaluación que sustenta la fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza mencionada.

Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos tanto humanos como materiales que pueden usarse para contribuir al logro de los objetivos de la intervención, las oportunidades son los factores externos no controlables que representan elementos potenciales de crecimiento o mejora. Estos deben ser redactados en positivo de forma coherente y sustentada en los hallazgos de la evaluación. Cuando se identifiquen buenas prácticas deben ser destacadas.

Las debilidades se refieren a las limitaciones, fallas o defectos de los insumos o procesos internos relacionados con la intervención, que pueden obstaculizar el logro de los objetivos, las amenazas muestran los factores del entorno que, de manera directa o indirecta, afectan negativamente su quehacer e impiden o limitan el logro de los objetivos.

## Propuesta de recomendaciones y observaciones

**Tabla 9. Propuesta de recomendaciones y observaciones**

#	Recomendaciones y observaciones	Acciones propuestas	Resultados esperados
1	Clarificar el objetivo del PTA	Desarrollar la Metodología del Marco Lógico para el PAI	Encontrar un objetivo claro y basado en la evidencia, para que las acciones del PTA se orienten a su cumplimiento
2	Fortalecer los mecanismos de selección de beneficiarios y clasificación de apoyos	Establecer y documentar a través de lineamientos para el Programa, criterios de selección de beneficiarios, proceso definido, requisitos y alcance de la intervención	Incrementar la transparencia y rendición de cuentas al dar certidumbre en el proceso de la operación del programa
3	Mitigar los riesgos asociados a la intervención, en medida de lo posible.	Elaborar y apropiar un plan de riesgos mediante la documentación de una matriz asociados a la operación del PTA así como las acciones de contención que realizarán si estos llegan a presentarse	Mitigar la amenaza que puede afectar el logro del objetivo de la intervención.

## Conclusiones

El turismo alternativo se define como «los viajes que tienen como fin, realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales», cabe mencionar que los segmentos del turismo alternativo son el ecoturismo, turismo de aventura y el turismo rural.

A partir del 2016 la SECTUED desarrolla el Programa Turismo Alternativo, esta intervención es de carácter estatal y se define como una Actividad «Realización de promoción de eventos de turismo alternativo» dentro de la MIR denominada «Desarrollo Turístico» publicada en el Anexo A de la Ley de Egresos del Estado de Durango 2018.

La intervención busca incrementar la derrama económica en el estado a través de los apoyos económicos a eventos relacionados al turismo alternativo, si embargo, la ausencia de criterios y mecanismos claros, únicos, estandarizados y documentados para focalizar la atención y seleccionar a los beneficiarios así como la asignación de los apoyos, podría estar orientando esfuerzos y recursos a actividades de promoción turística que carezcan de elementos que contribuyan a fortalecer el turismo alternativo o a sus segmentos.

## Referencias

\_\_\_\_\_ (2013). Manual para el diseño y construcción de indicadores. Ciudad de México: CONEVAL.

\_\_\_\_\_ (2014). Guía básica para vincular la Matriz de Indicadores para Resultados y las Reglas de Operación de los programas de desarrollo Social. Ciudad de México: CONEVAL.

\_\_\_\_\_ (2013). Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. Ciudad de México: CONEVAL.

\_\_\_\_\_ Gobierno del Estado de Durango (2016). Plan Estatal de Desarrollo 2016 - 2022. Disponible en: <http://www.durango.gob.mx/plan-16-22/>

\_\_\_\_\_ Secretaria de Turismo, SECTUR. Resumen ejecutivo Fondo Sectorial para la Investigación, el Desarrollo y la Innovación Tecnológica en Turismo.

\_\_\_\_\_ (2017) Congreso del Estado de Durango. Ley de Turismo del Estado de Durango. Disponible en:  
<http://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20TURISMO.pdf>

\_\_\_\_\_ (2016) Plan Estatal de Desarrollo. Disponible en:  
<http://www.durango.gob.mx/plan-16-22/>

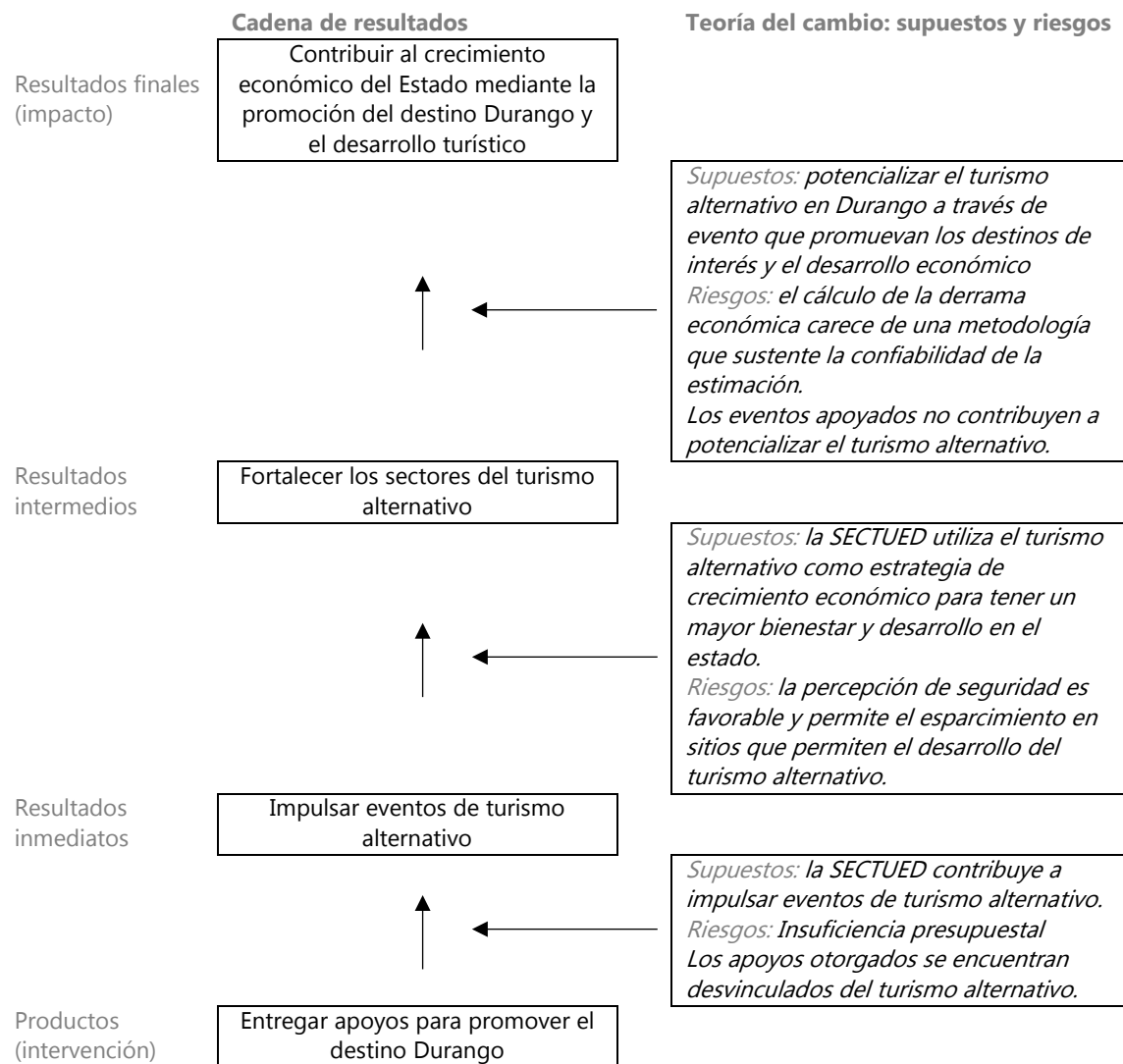
\_\_\_\_\_ Teoría del Turismo, conceptos, modelos y sistemas. Disponible en:  
<https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/06/Teor%C3%ADa-del-Turismo-Conceptos-modelos-y-sistemas-de-Panosso-PDF.pdf>

\_\_\_\_\_ (2004) Turismo alternativo una nueva forma de hacer turismo. Disponible en <https://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janium/Documentos/006145.pdf>

## Anexos

### Anexo 1. Lógica causal

**Figura 2. Lógica causal del programa**



**Fuente:** adaptado de Mayne, J (2008). *Contribution Analysis: An Approach to Exploring Cause and Effect*. ILAC Brief No. 16: Rome: The Institutional Learning and Change Initiative. Traducción libre.



## **Anexo 2. Segmentos del turismo alternativo**

La Ley de Turismo del Estado de Durango, en su Capítulo IV Artículo 18 menciona que «La Secretaría, con el apoyo y en coordinación de las dependencias y autoridades competentes, promoverá el turismo alternativo, el cual se refiere a aquellos viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza con el compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales».

Los segmentos del turismo alternativo de consideran el ecoturismo, turismo de aventura y el turismo rural.

**Ecoturismo.** Se consideran como tal las actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza que tienen como motivación principal que el turista observe, conozca, interactúe y aprecie la naturaleza, y las manifestaciones culturales y tradicionales de los habitantes de las zonas rurales, con el debido aprovechamiento, conservación y restauración de los recursos naturales; para lograr producir el menor impacto negativo sobre el ambiente y el entorno sociocultural de las comunidades, a las que les genera beneficios económicos ofreciendo oportunidades y alternativas de empleo.

**Turismo de Aventura.** Actividades recreativas-deportivas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza cuyos turistas buscan mejorar su condición física, reducir la tensión, vivir la experiencia de “logro” al superar un reto impuesto por la naturaleza.

**Turismo Rural.** Actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales y productivas cotidianas de la misma.

### Anexo 3. Resultados de la intervención 2016-2018

**Tabla 10.**  
**Resultados de la intervención 2016-2018**

Año	Eventos	No. Participantes	Costo (Pesos)	Derrama (Pesos)	Porcentaje de retorno de inversión
2016	36	17193	3,779,000.00	30,115,000.00	92 %
2017	45	21988	3,971,000.00	48,090,000.00	88 %
2018	39	11669	4,914,798.00	52,983,000.00	89 %

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por el Programa.

**Tabla 11.**  
**Resultados de la intervención 2016**

No.	No. Participantes	Costo (Pesos)	Derrama (Pesos)
1	159	15,000.00	99,000.00
2	80	10,000.00	298,000.00
3	55	15,000.00	175,000.00
4	120	10,000.00	250,000.00
5	60	50,000.00	125,000.00
6	200	62,000.00	450,000.00
7	4,000	70,000.00	550,000.00
8	1,200	400,000.00	6,000,000.00
9	45	45,000.00	130,000.00
10	70	20,000.00	300,000.00
11	79	10,000.00	213,500.00
12	200	10,000.00	400,000.00
13	4,500	150,000.00	4,000,000.00
14	230	10,000.00	150,000.00
15	20	100,000.00	144,000.00
16	350	150,000.00	1,225,000.00
17	165	35,000.00	420,000.00
18	90	65,000.00	252,000.00
19	200	25,000.00	588,000.00
20	90	50,000.00	200,000.00
21	500	65,000.00	2,000,000.00
22	500	33,000.00	1,393,000.00
23	80	10,000.00	210,000.00
24	90	10,000.00	189,000.00
25	80	5,000.00	150,000.00
26	100	5,000.00	230,000.00
27	90	5,000.00	194,000.00

No.	No. Participantes	Costo (Pesos)	Derrama (Pesos)
28	550	80,000.00	900,000.00
29	500	1,900,000.00	2,800,000.00
30	450	80,000.00	1,225,000.00
31	270	100,000.00	650,000.00
32	1,300	45,000.00	2,500,000.00
33	250	44,000.00	630,000.00
34	200	35,000.00	420,000.00
35	70	10,000.00	192,500.00
36	250	50,000.00	462,000.00

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por el Programa.

**Tabla 12.**

**Resultados de la intervención 2017**

No.	No. Participantes	Costo (Pesos)	Derrama (Pesos)
1	175	10,000.00	192,500.00
2	200	15,000.00	122,500.00
3	600	5,000.00	1,225,000.00
4	165	5,000.00	343,000.00
5	1,000	25,000.00	2,170,000.00
6	50	15,000.00	175,000.00
7	125	10,000.00	294,000.00
8	75	50,000.00	175,000.00
9	200	62,000.00	700,000.00
10	5,000	65,000.00	7,280,000.00
11	1,500	450,000.00	8,400,000.00
12	45	45,000.00	157,500.00
13	80	16,000.00	245,000.00
14	85	10,000.00	213,500.00
15	211	5,000.00	427,000.00
16	4,500	154,000.00	4,396,000.00
17	230	15,000.00	227,500.00
18	20	150,000.00	70,000.00
19	350	150,000.00	1,225,000.00
20	165	10,000.00	402,500.00
21	90	15,000.00	252,000.00
22	200	5,000.00	588,000.00
23	90	50,000.00	262,500.00
24	600	65,000.00	1,820,000.00
25	500	-	1,393,000.00
26	80	10,000.00	210,000.00

No.	No. Participantes	Costo (Pesos)	Derrama (Pesos)
27	90	10,000.00	189,000.00
28	80	5,000.00	213,500.00
29	100	5,000.00	269,500.00
30	70	5,000.00	161,000.00
31	90	5,000.00	217,000.00
32	12	2,000.00	31,500.00
33	550	80,000.00	1,470,000.00
34	500	1,900,000.00	2,800,000.00
35	450	80,000.00	1,225,000.00
36	270	100,000.00	770,000.00
37	1,300	45,000.00	3,150,000.00
38	250	50,000.00	630,000.00
39	200	35,000.00	420,000.00
40	100	5,000.00	210,000.00
41	90	10,000.00	192,500.00
42	100	132,000.00	192,500.00
43	250	60,000.00	462,000.00
44	150	15,000.00	420,000.00
45	1,000	15,000.00	2,100,000.00

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por el Programa.

**Tabla 13.**  
**Resultados de la intervención 2019**

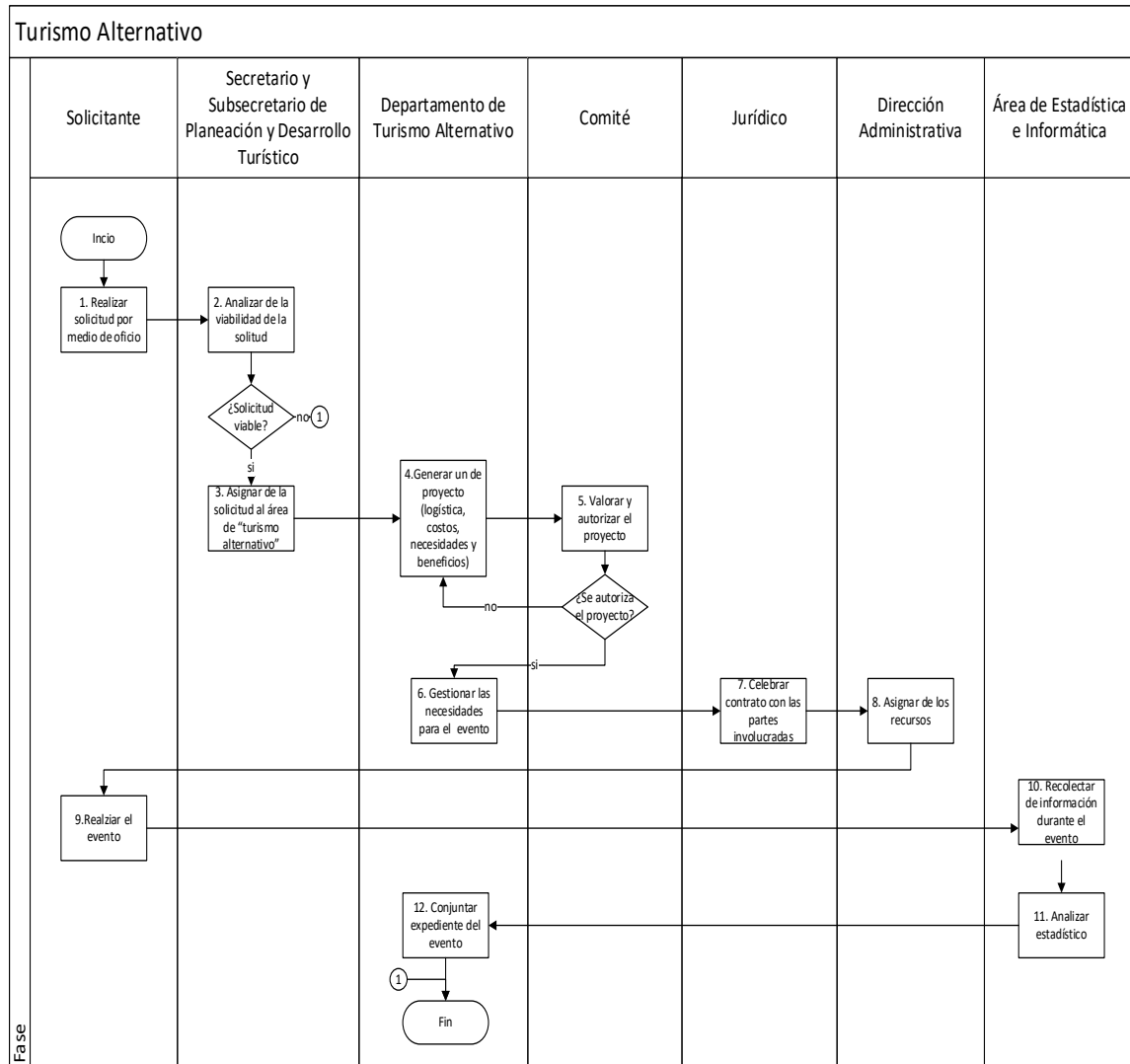
No.	No. Participantes	Costo (Pesos)	Derrama (Pesos)
1	150	16,600.00	600,000.00
2	250	23,500.00	1,000,000.00
3	100	5,000.00	400,000.00
4	45	5,500.00	180,000.00
5	2,000	768,309.00	1,600,000.00
6	55	22,600.00	440,000.00
7	200	29,900.00	800,000.00
8	24	116,000.00	288,000.00
9	98	15,600.00	392,000.00
10	125	11,100.00	500,000.00
11	150	15,220.00	600,000.00
12	300	179,000.00	1,200,000.00
13	78	61,300.00	624,000.00
14	1,200	126,195.00	14,400,000.00

No.	No. Participantes	Costo (Pesos)	Derrama (Pesos)
15	325	15,500.00	1,300,000.00
16	180	126,160.00	720,000.00
17	150	9,000.00	600,000.00
18	65	8,647.00	1,040,000.00
19	160	2,320.00	640,000.00
20	280	15,481.00	1,120,000.00
21	8	33,872.00	160,000.00
22	32	16,800.00	128,000.00
23	55	2,300.00	220,000.00
24	600	83,652.00	2,400,000.00
25	70	18,500.00	280,000.00
26	110	22,000.00	440,000.00
27	52	88,762.00	208,000.00
28	1,200	101,000.00	4,800,000.00
29	500	53,970.00	2,000,000.00
30	230	98,300.00	920,000.00
31	150	30,160.00	600,000.00
32	345	28,850.00	1,380,000.00
33	100	12,950.00	400,000.00
34	82	35,250.00	328,000.00
35	100	360,500.00	1,200,000.00
36	150	95,000.00	600,000.00
37	350	45,000.00	1,400,000.00
38	1,100	15,000.00	2,275,000.00
39	500	\$ 2,200,000.00	4,800,000.00

**Fuente:** elaboración propia con información proporcionada por el Programa.

## Anexo 4. Proceso de gestión

**Figura 1. Modelo general de procesos**



**Fuente:** elaboración propia con información del programa de Turismo Alternativo.

**Tabla 14.**  
**Principales procesos del programa PTA**

Nombre del proceso	#	Actividades	Áreas responsables	Riesgos asociados
Turismo alternativo	1	Solicitud por medio de oficio	Solicitantes	La solicitud no se encuentra asociada al turismo alternativo
	2	Análisis de la viabilidad de la solicitud	Secretario y Subsecretario de Planeación y Desarrollo Turístico	La intervención carece de criterios que permitan priorizar y transparentar la elegibilidad de las solicitudes
	3	Asignación de la solicitud al área turismo alternativo	Secretario y Subsecretario de Planeación y Desarrollo Turístico	Enfocar esfuerzos a proyectos que no se encuentren enfocados al turismo alternativo
	4	Generación de proyecto	Departamento de Turismo Alternativo	Enfocar esfuerzos a proyectos que no se encuentren enfocados al turismo alternativo
	5	Valoración del proyecto	Comité	Presupuesto insuficiente para su realización
	6	Gestionar las necesidades para el evento	Departamento de Turismo Alternativo	No contar con los recursos necesarios
	7	Celebrar contrato de las partes involucradas	Jurídico	
	8	Asignación de recursos	Dirección Administrativa	El tiempo para realizar trámites y asegurar los recursos económicos
	9	Realización del evento	Solicitante	Comunicación y relación de la participación de actores externos
	10	Recolección de información durante el evento	Área de estadística e informática	Carecer de una metodología documentada para el levantamiento de información
	11	Análisis estadístico	Área de estadística e informática	Los insumos de información carecen de confiabilidad
	12	Conjuntar expediente del evento		Información incompleta y expedientes con diferencias

**Fuente:** elaboración propia con información del PTA.

Nota: la columna «Valoración general» se elimina ya que se carece de elementos para desarrollar su contenido.

## Anexo 5. Indicadores

Tabla 15. Valoración técnica de los indicadores del PTA

Nombre del indicador	Definición	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Comportamiento del indicador	Validez					Calidad					Justificación	Indicador recomendado (si aplica)
						Validez interna	Validez externa	Por valor aparente	Consistencia inter-temporal	Consistencia inter-observacional	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado		
					Asc/Des	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No	Ver Tabla 16	
Porcentaje de realización de eventos de turismo alternativo	Incrementar el número de eventos de turismo alternativo fomentados por la secretaría de turismo	$IETA = \frac{ETA}{DAA} - 1 * 100$	Número de eventos	Trimestral	Asc	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO		

Tabla 16. Propuesta de indicadores del programa PTA

Nombre del indicador	Definición	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Comportamiento del indicador	Fuente de información
Porcentaje de eventos relacionados al ecoturismo	Conocer el porcentaje de eventos relacionados al ecoturismo	$(\text{Total de eventos} / \text{Eventos de ecoturismo}) * 100$	Porcentaje	Semestral	Ascendente	Expedientes de eventos
Porcentaje de eventos relacionados al turismo de aventura	Conocer el porcentaje de eventos relacionados al turismo de aventura	$(\text{Total de eventos} / \text{Eventos de turismo de aventura}) * 100$	Porcentaje	Semestral	Ascendente	Expedientes de eventos
Porcentaje de eventos relacionados al turismo rural	Conocer el porcentaje de eventos relacionados al turismo rural	$(\text{Total de eventos} / \text{Eventos de turismo rural}) * 100$	Porcentaje	Semestral	Ascendente	Expedientes de eventos
Eventos de turismo alternativo	Identificar los eventos de turismo alternativo que realiza la SETUD	Eventos de ecoturismo + Eventos de turismo de aventura + Eventos de turismo rural	Número	Semestral	Ascendente	Expedientes de eventos
Porcentaje de eventos de turismo alternativo	Identificar los eventos de turismo alternativo que realiza la SETUD	$(\text{Eventos realizados por la SETUED} / \text{Eventos de turismo alternativo}) * 100$	Porcentaje	Semestral	Ascendente	Expedientes de eventos



