

# **INFORME DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA**

## **Programa 195**

### **Planeación y desarrollo estratégico**



## IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMA 2018

**PROGRAMA:** 195 Planeación y desarrollo estratégico

**RESPONSABLE:** 129 Secretaría de Turismo

### VINCULACIÓN CON EL PROGRAMA ESTATAL DE DESARROLLO

**EJE:** Oaxaca productivo e innovador

**TEMA:** Turismo

**OBJETIVO:** Fortalecer, incrementar y diversificar la oferta turística estatal mediante el diseño e implementación de planes, programas y proyectos integrales de desarrollo turístico desde criterios de competitividad y sustentabilidad.

### CLASIFICACIÓN FUNCIONAL

**FINALIDAD:** Desarrollo económico

**FUNCIÓN:** Turismo

**SUBFUNCIÓN:** Turismo

### CLASIFICACIÓN SECTORIAL

**SECTOR:** Desarrollo turístico

**SUBSECTOR:** Desarrollo turístico

### CLASIFICACIÓN PROGRAMÁTICA CONAC

**TIPOLOGÍA:** Programas

**SUBTIPOLOGÍA:** Desempeño de las funciones

**CLASIFICACIÓN TIPOLOGÍA:** Proyectos de inversión

## RESUMEN EJECUTIVO

En cumplimiento a las disposiciones del Plan Anual de Evaluación 2017 del Estado de Oaxaca, publicado por la Jefatura de la Gubernatura en el Periódico Oficial el 28 de abril del mismo año, así como de los Términos de Referencia para la Evaluación Diagnóstica de los Programas Presupuestarios Derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, **ExploraMetrics** presenta este Informe de Evaluación Diagnóstica, correspondiente al programa 195 Planeación y desarrollo estratégico, a cargo de Secretaría de Turismo.

El programa evaluado tiene como propósito incrementar la “oferta turística (...) mediante la instrumentación de planes, programas y proyectos detonadores de infraestructura y equipamiento turístico en los destinos”(a partir del árbol de objetivos). Este programa se concentra en resolver el problema descrito en los siguientes términos “poca oferta turística” (a partir del árbol de problemas). Para cumplir con este objetivo, el programa considera 2 componentes, cada uno de los cuales propone obtener los siguientes resultados:

1. Planeación estratégica desarrollada
2. Fortalecimiento de los destinos turísticos fomentado

### RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN

El programa 195 Planeación y desarrollo estratégico cumple adecuadamente con 3 preguntas, es decir 25.00% de las 12 preguntas generales contenidas en el instrumento de evaluación diseñado por la Jefatura de la Gubernatura.

TEMA	ID DE PROG	DIAGNÓSTICO				POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO					MIR	
PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RESPUESTA	Sí	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No

En cuanto a los 42 aspectos específicos que se valoran en estas 12 preguntas generales, el programa cumple en 24 casos, es decir 57.14% del total. Esto coloca al programa bajo el promedio de los resultados obtenidos por los 88 programas sujetos a evaluación diagnóstica.

## **ASPECTOS FAVORABLES Y DE MEJORA**

De la evaluación realizada, se identifican los siguientes aspectos favorables y/o fortalezas, por tema de evaluación:

### **Identificación del programa y alineación a los objetivos del PED 2016-2022**

- Adecuada. Cumple con los criterios requeridos para dar por cumplida la pregunta en la herramienta de evaluación.

### **Diagnóstico:**

- Los documentos presentados son adecuados. (Errata: se ha corregido la valoración de la pregunta 5, que sí ha quedado acreditada pero por error se consideró no válida).

### **Identificación de las poblaciones de interés para el programa**

- No se respondieron estas preguntas de la herramienta de evaluación, pero su ausencia no señala un problema grave. Se requiere solamente una clarificación.

### **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**

- Aunque algunos componentes se estimaron no pertinentes porque no expresan con claridad la relación lógica con sus actividades, los indicadores, considerados por separado, reflejan una lógica vertical adecuada.

Por otra parte, en función de lo previsto en la metodología de marco lógico (MML), se identifican los siguientes aspectos susceptibles de mejora:

### **Identificación del programa y alineación a los objetivos del PED 2016-2022**

- No se respondieron estas preguntas de la herramienta de evaluación, pero su ausencia no señala un problema grave. Se requiere solamente una clarificación.

### **Diagnóstico:**

- Es adecuado, dado el nivel de complejidad del programa.

### **Identificación de las poblaciones de interés para el programa**

- No se respondieron estas preguntas de la herramienta de evaluación, pero su ausencia no señala un problema grave. Se requiere solamente una clarificación.

### **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**

- Es necesario tener atención con la validez de los medios de verificación, de manera que un tercero pueda corroborar los resultados presentados en todo el ciclo del programa a partir de la misma información primaria y métodos de cálculo.

La atención de estos aspectos permitirá fortalecer el diagnóstico subyacente y el diseño del programa; contar con mejores condiciones para aprovechar las oportunidades e impulsar el logro de los objetivos del programa; así como enfrentar con mejores perspectivas las amenazas que enfrente la implementación y operación del mismo.

## ÍNDICE

IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMA 2018.....	1
RESUMEN EJECUTIVO .....	2
INTRODUCCIÓN.....	6
EVALUACIÓN.....	7
I. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PED 2016-2022 .	7
II. DIAGNÓSTICO .....	8
III. POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO .....	10
IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR).....	12
HALLAZGOS MÁS RELEVANTES .....	14
RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN .....	14
BALANCE GENERAL.....	15
PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS .....	17
I. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PED 2016-2022 .....	17
II. DIAGNÓSTICO .....	18
III. POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO .....	19
IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR).....	20
CONCLUSIONES .....	22
BIBLIOGRAFÍA.....	23
ANEXO 1 .....	25
ANEXO 2.....	26

## INTRODUCCIÓN

La evaluación es un instrumento imprescindible para la gestión orientada a resultados, los procesos de mejora continua y la toma de decisiones. En México, la evaluación del ejercicio de los recursos públicos -para asegurar su apego a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez- constituye un mandato constitucional expreso, aludido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 134; así como en el 137 de la Constitución Política del Estado de Oaxaca.

En ese marco, la Jefatura de la Gubernatura del Estado de Oaxaca, en calidad de Instancia Técnica de Evaluación (de conformidad con el artículo 50 fracción IV de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca) ha definido, en los Términos de Referencia 2017, que el objetivo de la evaluación diagnóstica es: *“proporcionar a los responsables de la administración y operación, elementos sustentados que permitan llevar a cabo acciones encaminadas a mejorar el desempeño de los mismos, así como una apreciación informada acerca de su orientación hacia el logro de resultados”*.

De acuerdo con la metodología definida en el instrumento diseñado por la Jefatura de la Gubernatura, la evaluación diagnóstica a programas presupuestarios consiste en la respuesta dicotómica (Sí/No), por parte de un evaluador externo a 12 preguntas que incluyen 42 aspectos a considerar, divididos en cuatro secciones o temas principales:

- I. Identificación del programa y alineación a los objetivos del PED 2016-2022
- II. Diagnóstico
- III. Población o área de enfoque, potencial y objetivo
- IV. Matriz de indicadores para resultados (MIR)

La metodología definida por la Jefatura de la Gubernatura y aplicada por **ExploraMetrics** en esta evaluación implica un análisis de gabinete con información controlada, proporcionada por las dependencias y/o entidades responsables de los programas presupuestarios que se evalúan, así como por información adicional que la instancia evaluadora considere pertinente.



## EVALUACIÓN

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación diagnóstica aplicada por **ExploraMetrics** al programa 195 Planeación y desarrollo estratégico de acuerdo con el instrumento diseñado por la Jefatura de la Gubernatura, mismo que se encuentra dividido en cuatro temas principales:

- I. Identificación del programa y alineación a los objetivos del PED 2016-2022
- II. Diagnóstico
- III. Población o área de enfoque, potencial y objetivo
- IV. Matriz de indicadores para resultados (MIR)

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PED 2016-2022

#### 1. ¿El programa cuenta con una identificación general que considere

- a) Nombre del programa; Sí
- b) Vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022; Sí
- c) UR responsable y URs participantes; Sí
- d) Clasificación funcional (finalidad, función, subfunción); Sí
- e) Clasificación sectorial (sector y subsector); Sí
- f) Clasificación programática de acuerdo a los establecido por el Consejo Nacional de Armonización Contable; Sí
- g) Recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores al programa o la institución? No

#### Justificación

- La ficha del programa contiene la información referida. No es indispensable contar con evaluaciones. Se estima que la pregunta está cumplida en 85.7%.

#### Aspectos susceptibles de mejora:

- Identificar si existen evaluaciones y recomendaciones derivadas de ellas e integrarlas en el expediente del programa. La búsqueda de evaluaciones previas debe realizarse con suficiente

latitud para admitir documentos que refieran la problemática del programa aún si no se refieren a la institución que lleva a cabo este programa actualmente.

## II. DIAGNÓSTICO

### 2. ¿El programa cuenta con una definición del problema, en la cual se incluyan

- a) Identificación de la población objetivo o área de enfoque No
- b) Definición de su localización geográfica; Sí
- c) Un indicador que cuantifique la magnitud del problema? Sí

#### Justificación

→ El Programa Estratégico Sectorial incluye un diagnóstico con indicadores básicos sobre la situación turística del Estado. La pregunta queda respondida en 66.6 %.

#### Aspecto susceptible de mejora

→ Elaborar un diagnóstico y/ o recuperar diagnósticos previos sobre esta problemática. Asegurar que los diagnósticos elaborados o integrados cumplen con los criterios de diferenciación de población potencial y objetivo, localización geográfica y cuantificación de las diferentes dimensiones del problema.

### 3. ¿El programa presenta un árbol de problemas que incluye

- a) Causas estructurales; Sí
- b) Causas intermedias; Sí
- c) Efectos del problema? Sí

#### Justificación

→ El árbol de problemas representa los factores que producen el problema central (poca oferta turística). Se valida el 100% del cumplimiento en la respuesta.

### **Aspecto susceptible de mejora**

- Aunque se ha dado por válida la respuesta, es necesario plantear de forma expresa y explicar cuáles son los factores causales estructurales y cuáles son intermedios, además de los mecanismos de causalidad que los vinculan. La respuesta adecuada bajo un criterio estricto es no.

#### **4. ¿El programa presenta un árbol de objetivos en el cual se identifican**

- a) La contribución del programa a la resolución del problema; Sí
- b) Los medios para lograr esos fines? Sí

### **Justificación**

- El árbol de objetivos corresponde con el de problemas en identificar el mismo problema (solución) central. Se valida el 100% en el cumplimiento de la pregunta.

### **Aspecto susceptible de mejora**

- La respuesta es válida formalmente pero hace falta subrayar los mecanismos de causalidad entre objetivos y problemas, engarzados por una teoría de cambio. Se ha hecho una representación gráfica pero no una explicación.

#### **5. Derivado del árbol de objetivos, ¿se han seleccionado las alternativas a las cuales se ha de enfocar la intervención?**

No

### **Justificación**

- El documento presentado no explica por qué no se eligieron los medios mencionados como no elegidos. No puede darse como respuesta válida.

### **Aspecto susceptible de mejora:**

- La selección de alternativas debe reflejar una ponderación de cursos de acción posibles y necesarias pero descartadas por razones de costo beneficio (eficiencia). Requiere una justificación explícita.

### III. POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO

#### 6. ¿La población o área de enfoque potencial está

- a) Identificada; No
- b) Caracterizada; No
- c) ¿Cuantificada? No

##### Justificación

- No se presentaron documentos para identificar a la población potencial y a la población objetivo.  
No puede darse por cumplida.

##### Aspecto susceptible de mejora

- Definir claramente a las poblaciones objetivo y potencial, con las desagregaciones respectivas.

#### 7. ¿La población o área de enfoque objetivo está

- a) Identificada; No
- b) Caracterizada; No
- c) Cuantificada? No

##### Justificación

- No se presentaron documentos para identificar a la población potencial y a la población objetivo.  
No puede darse por cumplida.

##### Aspecto susceptible de mejora

- Definir claramente a las poblaciones objetivo y potencial, con las desagregaciones respectivas.

#### 8. ¿La cuantificación de la población o área de enfoque potencial está desagregada por

- a) Sexo; No
- b) Grupos de edad; No
- c) Población indígena No

##### Justificación

- No se presentaron documentos para identificar a la población potencial y a la población objetivo. No puede darse por cumplida.

#### **Aspecto susceptible de mejora**

- Examinar la conveniencia de hacer una diferenciación en la población potencial para poblaciones indígenas. Justificar de forma explícita si las otras dos caracterizaciones son relevantes o no para el programa.

#### **9. ¿La cuantificación de la población o área de enfoque objetivo está desagregada por**

- a) Sexo; No
- b) Grupos de edad; No
- c) Población indígena No

#### **Justificación**

- No se presentaron documentos para identificar a la población potencial y a la población objetivo. No puede darse por cumplida.

#### **Aspecto susceptible de mejora**

- Examinar la conveniencia de hacer una diferenciación en la población potencial para poblaciones indígenas. Justificar de forma explícita si las otras dos caracterizaciones son relevantes o no para el programa.

#### **10. ¿El programa cuenta con previsiones para la integración de un padrón de beneficiarios o áreas de enfoque?**

No

#### **Justificación**

- Se incluyeron unas reglas de operación en el paquete de documentación, y en dichas reglas se prevee el otorgamiento de beneficios para empresas en el ramo. Sin embargo, el espectro de objetivos de dicho programa no coincide completamente con los objetivos de este programa. No puede darse como una respuesta válida.

#### **Aspecto susceptible de mejora**

- Alinear las reglas de operación con los objetivos del programa que ofrecen beneficios individualizables o destinados a áreas de enfoque (zonas turísticas).

#### **IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)**

##### **11. ¿El programa cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), que cumpla con**

- a)** Resumen narrativo; Sí
- b)** Indicadores que cumplan los criterios CREMAA (claridad, relevancia, economía, monitoreable, adecuado y aporte marginal); No
- c)** Medios de verificación; Sí
- d)** Supuestos? Sí

##### **Justificación**

- Algunos indicadores tienen observaciones referentes a su pertinencia, claridad o monitoreabilidad. Ver comentarios individuales en matriz de pregunta 11 y 12. Se valida el 75% de la respuesta. Esta respuesta solamente puede valorarse como cumplida cuando se satisfacen todos sus requerimientos (lo que ocurre en la minoría de los programas).

##### **Aspecto susceptible de mejora**

- Revisar los indicadores con apego al Manual para el diseño y construcción de indicadores, publicado por CONEVAL.

##### **12. ¿Los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) cumplen con las siguientes características**

- a)** Nombre; Sí
- b)** Definición; No
- c)** Método o fórmula de cálculo; Sí
- d)** Tipo de indicador; Sí
- e)** Dimensión; Sí
- f)** Frecuencia de medición; Sí
- g)** Sentido esperado; Sí
- h)** Línea base; Sí
- i)** Metas? Sí

### **Justificación**

- Algunos indicadores tienen observaciones referentes a su definición. Ver comentarios individuales en matriz de pregunta 11 y 12. Se valida el 88% de la respuesta. Esta respuesta solamente puede valorarse como cumplida cuando se satisfacen todos sus requerimientos (lo que ocurre en la minoría de los programas).

### **Aspecto susceptible de mejora:**

- Revisar los indicadores con apego al Manual para el diseño y construcción de indicadores, publicado por CONEVAL.

## HALLAZGOS MÁS RELEVANTES

El programa evaluado tiene como propósito incrementar la “oferta turística (...) mediante la instrumentación de planes, programas y proyectos detonadores de infraestructura y equipamiento turístico en los destinos”(a partir del árbol de objetivos). Este programa se concentra en resolver el problema descrito en los siguientes términos “poca oferta turística” (a partir del árbol de problemas). Para cumplir con este objetivo, el programa considera 2 componentes, cada uno de los cuales propone obtener los siguientes resultados:

1. Planeación estratégica desarrollada
2. Fortalecimiento de los destinos turísticos fomentado

### RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN

El programa 195 Planeación y desarrollo estratégico cumple adecuadamente con 3 preguntas, es decir 25.00% de las 12 preguntas generales contenidas en el instrumento de evaluación diseñado por la Jefatura de la Gubernatura, con lo que se coloca bajo el promedio de los resultados obtenidos por los 88 programas sujetos a evaluación diagnóstica.

TEMA	PREGUNTA	RESP. GLOBAL	RESPUESTAS ESPECÍFICAS									
			a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	
<b>ID DE PROG</b>	<b>1</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	-	-
<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>2</b>	No	No	Sí	Sí	-	-	-	-	-	-	-
	<b>3</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-	-	-	-	-	-
	<b>4</b>	Sí	Sí	Sí	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>5</b>	No	No	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>POBLACIÓN</b>	<b>6</b>	No	No	No	No	-	-	-	-	-	-	-
	<b>7</b>	No	No	No	No	-	-	-	-	-	-	-
	<b>8</b>	No	No	No	No	-	-	-	-	-	-	-
	<b>9</b>	No	No	No	No	-	-	-	-	-	-	-
	<b>10</b>	No	No	-	-	-	-	-	-	-	-	-



TEMA	PREGUNTA	RESP. GLOBAL	RESPUESTAS ESPECÍFICAS								
			a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)
MIR	11	No	Sí	No	Sí	Sí	-	-	-	-	-
	12	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

En cuanto a los 42 aspectos específicos que se valoran en estas 12 preguntas generales, el programa cumple en 24 casos, es decir 57.14% del total. Esto coloca al programa bajo el promedio de los resultados obtenidos por los 88 programas evaluados.

## BALANCE GENERAL

Aunque no se dio por válida la identificación de la población objetivo en el diagnóstico (y ello tuvo una repercusión en su valoración numérica), el PES (Plan Estratégico Sectorial) puede considerarse un muy buen fundamento para el programa. Hay que señalar que el programa no responde a una problemática que pudiera calificarse como muy compleja (a diferencia, por ejemplo, del programa 192 o el 120, sobre gestión de residuos sólidos o prevención del delito), pero que de todos modos requiere desplegar un repertorio de instrumentos como los contemplados por la MIR (planeación estratégica, coordinación y promoción, infraestructura y equipamiento).

El programa tiene un reto para identificar la población potencial y objetivo. No se presentaron documentos en este sentido y ello ha afectado la evaluación. Sin embargo, dado el tipo de actividades y componentes en el programa, bastaría con ofrecer explicaciones precisas. Definitivamente deben utilizarse o desarrollarse mecanismos y criterios para definir las poblaciones objetivo a partir de cada uno de los instrumentos del programa. La definición actual de la población potencial y objetivo no cumplen con criterios mínimos ni formales. La definición de la población objetivo importa mucho en este programa, por dos razones: 1) la infraestructura y el equipamiento son un bien común, pero cuya asignación en cada lugar requiere justificarse en arreglo a un interés público; y 2) algunas actividades de fortalecimiento institucional (planeación estratégica, vinculación de oferta y demanda por medio de convenios de colaboración o eventos informativos) también ofrecen beneficios excluyentes (quien los recibe toma el lugar de alguien que no los recibe). Por ello, debe justificarse a qué sectores poblacionales se da prioridad. La justificación puede hacerse por criterios distributivos o de eficiencia económica, pero debe ser explícita y clara.

Finalmente, aunque algunos componentes se estimaron no pertinentes porque no expresan con claridad la relación lógica con sus actividades, los indicadores, considerados por separado, reflejan una lógica vertical adecuada. Es necesario tener atención con la validez de los medios de verificación, de manera que un tercero pueda corroborar los resultados presentados en todo el ciclo del programa a partir de la misma información primaria y métodos de cálculo.

## PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

A continuación, se exponen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas a partir de la evaluación diagnóstica del programa 195 Planeación y desarrollo estratégico, a cargo de Secretaría de Turismo.

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PED 2016-2022

FORTALEZAS	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La identificación del programa cumple con los mínimos requeridos.
<b>REFERENCIA</b>	Pregunta 1.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	(Ver comentarios abajo-debilidades y amenazas).

OPORTUNIDADES	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Hay complementariedades de este programa con otros programas derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022.
<b>REFERENCIA</b>	Pregunta 1
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Identificar complementariedades (problemas, recursos de información, objetivos) con otros programas e instituciones.

DEBILIDADES	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La identificación es adecuada.
<b>REFERENCIA</b>	Pregunta 1
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Asegurar que no existen evaluaciones previas a la institución o programa.

AMENAZAS	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Perder oportunidades de coordinación con otros programas e instituciones.
<b>REFERENCIA</b>	Pregunta 1.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Buscar complementariedades con otras dependencias del Estado: objetivos comunes, recursos aprovechables (información, implementación).

### AMENAZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Identificación tardía de evaluaciones previas que no han sido consideradas por la unidad responsable.
<b>REFERENCIA</b>	Ninguno
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Integrar un expediente administrativo completo y publicarlo.

## II. DIAGNÓSTICO

### FORTALEZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Existe un árbol de problemas y corresponde con el árbol de objetivos
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 2 a 5 .
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Ninguno

### OPORTUNIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es muy probable que, en el Estado, existan recursos adicionales de información y estudios ya realizados, además de capacidades para el diagnóstico y el monitoreo.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 2 a 5
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Fortalecer el diagnóstico del problema aún durante la implementación, comenzando con la documentación adecuada de expectativas y resultados (de forma separada a los resultados auditables). Cada programa debe servir al propósito de reforzar la memoria institucional del Estado.

### DEBILIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Hace falta diferenciar las causas estructurales de las intermedias en el diagnóstico. El problema se representa como uno donde las acciones gubernamentales son insuficientes para producir más oferta turística y comercializarla (razonamiento circular).
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 2 a 5
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Es necesario explicar los vínculos causales entre las actividades y el componente. Parecen verosímiles pero deben ser precisos, específicos y contener solamente las actividades que merecen reportarse como procesos (con hitos y criterios de calidad).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El árbol de problemas y de objetivos no hace una representación de factores estructurales e intermedios. Tampoco representa una teoría de cambio. .
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 2 a 5
<b>RECOMENDACIÓN</b>	El árbol de problemas y objetivos (con la selección de alternativas) pueden fortalecerse y alinearse mejor con la MIR para subrayar el sentido estratégico de la matriz de marco lógico.

### AMENAZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Crítica no constructiva por parte de los terceros que podrán leer el diagnóstico y los documentos de planeación.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 2 a 5.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Fortalecer el diagnóstico del problema, tanto en profundidad como en el proceso para dar validez a sus conclusiones (documentación sólida, participación de actores relevantes).

## III. POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO

### FORTALEZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Ver comentarios sobre identificación de población potencial y objetivo (debilidades y amenazas).
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 6 a 10.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Ninguno

### OPORTUNIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Los recursos de información y diagnóstico del gobierno estatal y federal pueden servir como base para mejorar la definición de población potencial y objetivo.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 6 a 9
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Definir las poblaciones potencial y objetivo del programa e identificarlas, caracterizarlas y cuantificarlas en la documentación pertinente.

### DEBILIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	El programa contiene componentes que podrían calificarse como de fortalecimiento institucional. No distribuyen servicios o bienes directamente. Es una complicación en la definición de las poblaciones (potencial y objetivo).
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 6 a 10.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Es un reto definir la población potencial y objetivo, pero es necesario hacer, aunque sus componentes no ofrezcan beneficios individualizables sino oportunidades devinculación, información, solución de problemas de cooperación o costos de transacción
<b>DESCRIPCIÓN</b>	No se ha definido la población objetivo para las actividades que sí ofrecen servicios a los agentes económicos relevantes.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 6 y 10.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Resolver esta carencia.

<b>AMENAZAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Cuestionamientos constructivos y no constructivos sobre sesgos en la aplicación de los recursos del programa.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 6 a 10.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Definir y publicar las reglas para determinar la población potencial y objetivo. Definir y publicar los padrones de beneficiarios, cuando sea el caso.

#### **IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Esta evaluación se apega a la metodología de marco lógico y la documentación que al respecto han publicado la SHCP federal y el CONEVAL.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 11 y 12 (con sus incisos)
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Atender estas observaciones a partir de las guías metodológicas de la SCHP sobre la metodología de marco lógico, construcción de MIR y construcción de indicadores.

<b>DEBILIDADES</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Los medios de verificación parecen documentos internos que no cumplen los criterios requeridos.
<b>REFERENCIA</b>	MIR 2018
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Los medios de verificación deben ser públicos o publicables, con formato uniforme para permitir la construcción de series comparables en todos los periodos de tiempo del programa y que un observador pueda corroborar los resultados del indicador a partir del mismo método de cálculo de la MIR y de la misma información.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Para todos los indicadores valorados: Se asume que las otras cualidades de construcción del indicador son válidas, pero la matriz requiere replantear algunos indicadores desde su dimensión conceptual.
<b>REFERENCIA</b>	MIR 2018
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Ninguno
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La relación entre las actividades y el componente no siempre resulta evidente (cómo las actividades producen el componente y por qué la MIR presenta solamente las actividades necesarias y suficientes para producir el componente).
<b>REFERENCIA</b>	MIR 2018
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Es necesario explicar los vínculos causales entre las actividades y el componente. Parecen lógicos pero deben ser precisos, específicos y contener

### DEBILIDADES

solamente las actividades que merecen reportarse como procesos (con hitos y criterios de calidad).

### AMENAZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Cuestionamientos constructivos y no constructivos sobre la capacidad del programa para dar resultados verificables y efectivos en la solución del problema que lo justifica.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 11 y 12.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Corregir las omisiones e inconsistencias detectados para fortalecer el diseño del programa y la transparencia de su información.

## CONCLUSIONES

De la evaluación de diagnóstico al programa 195 Planeación y desarrollo estratégico, a cargo de Secretaría de Turismo encontramos que cumple adecuadamente con 3 preguntas, es decir 25.00% de las 12 preguntas generales contenidas en el instrumento de evaluación, con lo que se coloca bajo el promedio de los resultados obtenidos por los 88 sujetos a evaluación diagnóstica.

En cuanto a los 42 aspectos específicos que se valoran en estas 12 preguntas generales, el programa cumple en 24 casos, es decir 57.14% del total. Esto coloca al programa bajo el promedio de los resultados obtenidos por los 88 programas evaluados.

Este resultado lamentablemente no refleja la apreciación positiva que ofrece el conjunto de elementos en el programa y se debe en mayor medida a que no se cubrieron formalmente los requisitos sobre identificación de la población potencial y objetivo (aunque se ha señalado que esta es más una deficiencia aparente que real o problemática dentro de la estructura del programa).



## BIBLIOGRAFÍA

### Documentos del programa presupuestario evaluado

Árbol de problemas

Árbol de Objetivos

Diagnóstico

Ficha del Programa 2018

Formato de Selección de Alternativas

Matriz de Indicadores de Resultados 2018

Plan Estatal de Desarrollo (2016-2022)

Plan Estratégico Sectorial

### Guías metodológicas

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de desarrollo Social, “*Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos*” [s.l.] [s.f.].

[[http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico\\_Programas\\_Nuevos.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf)]

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de desarrollo Social, *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*, México, D.F., CONEVAL, 2013.

[http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA\\_PARA\\_LA\\_ELABORACION\\_DE\\_MATRIZ\\_DE\\_INDICADORES.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, *Guía básica para vincular la Matriz de Indicadores para Resultados y las Reglas de Operación de los programas de desarrollo social*, México, D.F., CONEVAL [s.f.].

<https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/Vinculaci%C3%B3n%20MIR-ROP.pdf>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*, México, D.F., CONEVAL, 2013.

[http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL PARA EL DISEÑO Y CONTRUCCION DE INDICADORES.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISEÑO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, *Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales*, México, D.F., CONEVAL, 2014.

[http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA APROBACION DE INDICADORES.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA_APROBACION_DE_INDICADORES.pdf)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, Unidad de Evaluación del Desempeño, *Criterios para el registro, revisión y actualización, de la Matriz de Indicadores para Resultados y la Ficha de Indicadores del Desempeño de los programas presupuestarios para el ejercicio fiscal 2017* (oficio núm. 419-A-16-0867), Ciudad de México, 14 de julio de 2016.

[[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154326/Criterios\\_MIR\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154326/Criterios_MIR_2017.pdf)]

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, Unidad de Evaluación del Desempeño, *Criterios para el registro y actualización, de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018* (oficio núm. 419-A-17-0609), Ciudad de México, 30 de junio de 2017

[[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154326/Criterios\\_MIR\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154326/Criterios_MIR_2017.pdf)]

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*, 14 de octubre de 2016.

[[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia\\_MIR.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf)]

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Guía para el diseño de indicadores estratégicos*, [s.l.], [s.f.].

[[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia\\_Indicadores.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf)]

## **Legislación**

Ley General de Desarrollo Social.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

## ANEXO 1

### Bitácora de información

PROGRAMA: 195 Planeación y Desarrollo Estratégico				
UR RESPONSABLE: 129 Secretaría de Turismo				
Evaluación Diagnóstica Plan Anual de Evaluación 2017 del Gobierno del Estado de Oaxaca				
Bitácora electrónica de información				
No.	Documento que se solicita	Recepción de material para el tema	Nombre del documento recibido	Observaciones
1	Ficha del programa presupuestario	✔	2018 ficha del Programa	OK
2	Documento que dé cuenta de los antecedentes y características del programa (fecha de inicio, rediseño, fusión de programas, etc.).	✔	1. Principales Objetivos de la Ley de Ingresos y del Presupuesto de Egresos 2016 y su estructura Programática  2. Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el artículo 37 Fracción I, de la Ley Estatal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.  3. Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el artículo 37 Fracción I, de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria 2018.	OK
3	Programas sectoriales, especiales, institucionales y/o similares relacionados con el programa a evaluar.	✔	Plan Estratégico Sectorial de Turismo 2016-2022	OK
4	Diagnóstico y justificación del programa	✔	Plan Estratégico Sectorial de Turismo	OK
5	Árbol de problemas	✔	ÁRBOL DE PROBLEMAS Programa: 195 PLANEACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO	OK
6	Árbol de objetivos	✔	195_1 Formato Arbol de Objetivo	OK
7	Selección de alternativas	✔	Formato de selección de alternativa	OK
8	Matriz de Indicadores para Resultados	✔	MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS PLANEACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO	OK
9	Documentos sobre la identificación, caracterización y bases de datos referentes a las áreas de enfoque o población (potencial, objetivo y atendida)	✘		(FOLDER VACIO). Los indicadores referidos en la bitácora no responden a los criterios requeridos.
10	Reglas de operación o documento que detalle la distribución de funciones operativas en la implementación del programa.	✔	1. LEY DE COORDINACIÓN FISCAL (FED) 2. LEY DE COORDINACION FISCAL PARA EL ESTADO DE OAXACA 3. LEY ESTATAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA 4. REGLAMENTO DE LA LEY ESTATAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA 5. REGLAS DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO REGIONAL TURÍSTICO SUSTENTABLE Y PUEBLOS MÁGICOS (PRODERMAGICO), PARA EL EJERCICIO FISCAL 2017.	OK
11	Documentos sobre el monitoreo de indicadores	✔	REPORTE DE AVANCE DE GESTION UR 129 - SECRETARIA DE TURISMO TERCER TRIMESTRE 2017	OK
12	Reportes de evaluaciones previas	✘		

## ANEXO 2

### Datos de la instancia evaluadora

<b>Nombre y tipo de evaluación</b>	EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA PROGRAMA 195 PLANEACIÓN Y DESARROLLO ESTRATÉGICO
<b>Nombre de la instancia evaluadora</b>	<b>ExploraMetrics</b>
<b>Nombre del coordinador de la evaluación</b>	Claudia Maldonado Trujillo Armando Orduña Espinosa
<b>Nombres de los principales colaboradores de la evaluación</b>	Gabriela Trujillo Mendía José Hernández Martínez Rafael Aguirre Ponce Heber Grajeda Barranco Mariel Flores Bautista
<b>Nombre de la Unidad Administrativa responsable del seguimiento a la evaluación</b>	Jefatura de la Gubernatura
<b>Nombre del Titular de la Unidad Administrativa responsable de dar seguimiento a la Evaluación</b>	Vicente Mendoza Téllez Girón