

## Evaluación de Desempeño del Programa Pueblos Mágicos en el Estado de Michoacán, México

## Performance Evaluation of the Magical Towns Program in the State of Michoacán, México

M. Vázquez Hernández 

*Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*

**Resumen** | El objetivo del presente es determinar el nivel de desempeño del Programa Pueblos Mágicos en el estado de Michoacán. La metodología empleada consiste en un análisis de datos mixto, derivado de la aplicación de una entrevista semiestructurada orientada a funcionarios de la Secretaría de Turismo del estado de Michoacán (implementadores del programa), y una encuesta aplicada a ciudadanos de los Pueblos Mágicos en este Estado (receptores del programa). El procesamiento de los datos recabados permitió la estimación de números índice, con el propósito de identificar el escenario que prevalece. Los principales resultados muestran que el nivel de cumplimiento general del programa es de 68.14, ubicándose en un rango mínimo aceptable, el cual refiere algunos logros, pero insuficientes y limitados. Aún prevalecen deficiencias en su diseño e implementación para generar mejores resultados.

**Palabras clave:** Programa Pueblos Mágicos, Evaluación del desempeño, Política turística.

**Abstract** | The objective of this study is to determine the level of performance of the Magical Towns Program in the state of Michoacán. The methodology used consists of a mixed data analysis, derived from the application of a semi-structured interview oriented to officials of the Ministry of Tourism of the state of Michoacán (program implementers), and a survey applied to citizens of the Magical Towns in this state (program recipients). The processing of the data collected allowed the estimation of index numbers, with the purpose of identifying the prevailing scenario. The main results show that the program's overall compliance level is 68.14, which is located in a minimum acceptable range, which refers to some achievements, but insufficient and limited. Deficiencies still prevail in its design and implementation to generate better results.

**Keywords:** Magical Towns Program, Performance evaluation, Tourism policy.

### Dirección de correspondencia

[Correspondence address]:

Manuel Vázquez Hernández,

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

E-mail: [0489059k@umich.mx](mailto:0489059k@umich.mx)

**Fecha recepción:** 2022-03-29

**Fecha aceptación:** 2022-06-20



## 1. Introducción

LA evaluación en distintos países del mundo presenta un campo complejo de innumerables prácticas poco homogéneas, con grandes diferencias entre los ámbitos de gobierno que interactúan y los sectores a los que se aplica, con enfoques y finalidades muy distintas. No obstante, en distintos países se reconoce, cada vez con mayor ímpetu, la necesidad de efectuar el ejercicio evaluativo para identificar el funcionamiento y resultado de las instituciones y sus políticas (Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios, 2010).

El contexto mexicano, no es ajeno a estos esfuerzos, ya que en las dos últimas décadas se ha fomentado la evaluación, mediante el desarrollo de un marco normativo que guía, regula y fomenta esta actividad en el ámbito gubernamental. No obstante, uno de los ámbitos más desatendidos ha sido la política turística, ya que la evaluación a programas turísticos fue postergada hasta el año 2011, cuando se efectuaron las primeras evaluaciones, a pesar de ser uno de los sectores que mayor contribución tiene en el crecimiento económico del país, ya que aporta el 8.7% del total de la actividad económica a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020b). En trece años, solo se registran veinticuatro evaluaciones a programas turísticos implementados desde la federación, de las cuales el 42% son de diseño, el 21% lo constituye evaluaciones de consistencia y resultados, el 21% son evaluaciones de específicas, el 8% fueron evaluaciones de diagnóstico y 8% lo componen evaluaciones de procesos (CONEVAL, 2020).

Uno de los programas turísticos emblemáticos en las últimas décadas del Gobierno Federal, es el Programa Pueblos Mágicos (PPM), el cual inicia en el año 2001 como parte de una estrategia del gobierno federal para el impulso turístico, cuya finalidad es orientar y estructurar una oferta turística complementaria y diversificada, basada principalmente en los atributos históricos y culturales de localidades con características particulares. El PPM forma parte de la política turística en México, actúa directamente sobre las localidades co-

mo un distintivo del turismo para lograr los objetivos de desarrollo de los habitantes y hacer de la actividad turística un mecanismo que favorezca a elevar la calidad de vida. Busca fortalecer y optimizar y aprovechar de manera racional sus recursos y atractivos tanto naturales, culturales, gastronómicos, fortalecer su infraestructura, la calidad de los servicios, la innovación y desarrollo de sus productos turísticos, además de potenciar el desarrollo social y económico (Secretaría de Turismo et al.). El PPM dio inicio con la incorporación de cuatro localidades, actualmente suman ciento treinta y dos Pueblos Mágicos (PM).<sup>1</sup>

Exceptuando la Ciudad de México, todos los Estados de la República Mexicana cuentan con al menos un “pueblo mágico”. Michoacán, es una de las entidades con mayor incidencia del PPM, actualmente cuenta con nueve localidades<sup>2</sup> con esta distinción, cuya incorporación ha sido paulatina desde su implementación. Ello coloca a esta entidad, en segundo sitio, solo por detrás de Puebla y el Estado de México, quienes tienen diez PM, respectivamente.

Pese a ser uno de los programas de mayor relevancia del gobierno federal, en veinte años solo se han efectuado tres evaluaciones por la normativa (CONEVAL, 2020). Lo cual presenta una serie de problemáticas vinculadas en primer lugar, con la postergación de los procesos evaluativos a este programa del mismo modo que sucede con la política turística en general, ello redundará en el desconocimiento acerca de los avances, logros, apartados susceptibles de mejora, así como los efectos económicos y sociales en las localidades. Asimismo, existe un escenario de opacidad e incertidumbre en la operación del PPM y eficiencia del gasto público.

Además, se identifican limitaciones relacionadas con: la inexistencia de una estrategia de cobertura ni focalización de la población, además falta documentar los mecanismos para verificar el procedimiento de selección y los criterios de se-

<sup>1</sup>Para consultar todos los “pueblos mágicos” de México, revisar el listado en <https://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-206528>

<sup>2</sup>No se incluye Paracho, debido a que su nombramiento como “pueblo mágico” fue apenas a finales del 2020.

lección de los proyectos. Asimismo, el programa no ha efectuado un procedimiento para medir la percepción de la población objetivo ([Secretaría de Turismo y Servicios Profesionales para el Desarrollo Económico, 2018](#)).

Durante casi veinte años en operación, el PPM presenta deficiencias en la participación ciudadana, en algunos casos se observa desigualdad y vulnerabilidad en las localidades incorporadas, amenazas al patrimonio cultural, bajo nivel de creación de empleos, bajo nivel en la creación de Infraestructura, servicios e imagen urbana, bajo nivel en la creación, mejoramiento y rehabilitación de sitios de interés turístico, bajo nivel en la creación, desarrollo e innovación de productos turísticos, limitados recurso de capacitación a los agentes turísticos, entre otros ([Madrid, 2019](#); [Enríquez et al., 2018](#); [Secretaría de Turismo, 2020](#)).

Bajo estas consideraciones, el objetivo del presente es determinar el nivel de desempeño del Programa Pueblos Mágicos en el estado de Michoacán. La investigación es de tipo cualitativa (mixta), ya que considera la percepción por parte de los grupos de actores involucrados: Secretaría de Turismo y población de los PM. Por tanto, se aplicará una entrevista semiestructurada a los primeros en tanto implementadores y una encuesta a los segundos, atendiendo a su relevancia como receptores del programa. En este sentido, la pregunta que busca responder esta investigación es: ¿cuál es el desempeño del Programa Pueblos Mágicos en el estado de Michoacán? El procesamiento de los datos recabados permitió la estimación de números índice, tanto para las variables como para cada una de las respectivas dimensiones que las integran, con el propósito de identificar el escenario que prevalece. El aporte radica en el diseño metodológico y los resultados obtenidos.

El documento se estructura en cuatro apartados fundamentales, el primero refiere la revisión de literatura en torno a la evaluación de políticas y programas públicos, de manera particular se revisa la evaluación de desempeño. El segundo apartado, aborda la metodología empleada, el tercer apartado indica los resultados obtenidos, los cua-

les se discuten en el cuarto apartado. Al final aparecen las conclusiones y las referencias utilizadas.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Evaluación de políticas y programas públicos

A lo largo de la historia, la investigación de la evaluación representa un medio para mejorar la racionalidad del diseño de las políticas. Al contar con información objetiva, es posible tomar decisiones certeras sobre las asignaciones del presupuesto público y la planificación de programas. El propósito central se orienta a mantener y expandir los programas con buenos resultados y modificar o abandonar los programas de resultados deficientes ([Weiss, 2016](#)).

La evaluación es, en principio, la etapa final del proceso de la política pública, pero también se considera como la primera porque el proceso es cíclico. la evaluación no es la última fase de la política pública, el ciclo de la política pública nunca termina, ya sea porque los sistemas políticos y administrativos son imperfectos o porque la realidad social y económica va cambiando. De ahí que la definición del problema va al diseño, del diseño a la gestión/implementación, de la gestión/implementación a la evaluación y de la evaluación al diseño nuevamente ([Lahera, 2002](#)).

Diversas propuestas plantean la incorporación de la evaluación como una de las fases principales en el ciclo de la política ([Lasswell, 1971](#); [Jones, 1970](#); [Anderson, 1975](#); [Dunn, 1981](#); [Hogwood y Gunn, 1984](#); [Canto, 2002](#); [Cabrero, 2003](#); [Aguilar, 2010](#); [Parsons, 2007](#); [Subirats, 2006](#); [Cardozo, 2012](#); [Lahera, 2002](#); [Vallès, 2006](#); [Bardach, 2013](#); [Tamayo, 1997](#); [Merino, 2013](#); [Roth, 2009](#)). En esta etapa, se analizan los resultados que conducen a un análisis del estado del problema social identificado que puede dilucidar información para tomar la decisión de terminar la política pública, dar continuidad o bien generar una nueva política pública ([Tamayo, 1997](#)).

La evaluación es una investigación que tiene como propósito resolver preguntas sobre aspectos de políticas públicas como los efectos de las intervenciones, el cumplimiento de los objetivos

planteados, si las alternativas definidas son las adecuadas o existen otras opciones posibles de implementar, si el uso de los recursos ha sido correcto y eficiente, entre otros. Al tratarse de una investigación, la evaluación requiere de rigor científico. Esto implica que debe regirse por criterios de objetividad, el uso de metodologías comprobadas y de información válida, de manera que los juicios resultantes estén basados en evidencias objetivas y permitan responder a las interrogantes establecidas en la evaluación (Arenas Caruti, 2021).

La evaluación se analiza bajo diferentes perspectivas, en función de su propósito, pues no solo responde al proceso de revelar fallas o deficiencias de la política o programa, sino que, aplicando diferentes técnicas, instrumentos y herramientas, también es un ejercicio de aprendizaje y reflexión crítica. Se identifican tres perspectivas de evaluación: como función del Estado; como disciplina científica; y, como técnica (Roth, 2009; Jaime et al., 2013).

La evaluación es una investigación aplicada, de tendencia interdisciplinaria, realizada mediante la aplicación de un método sistemático, cuyo objetivo es conocer, explicar y valorar una realidad, así como aportar elementos al proceso de toma de decisiones, que permitan mejorar los efectos de la actividad evaluada (Cardozo, 2012: 44).

Se trata de una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones. Es posible aplicarla a múltiples actividades, proyectos, programas, estrategias, políticas, etc. (PNUD, 2009). La evaluación representa la memoria de las instituciones públicas el poder y acción de gobierno, en tanto que todo aquello que sea público, debe someterse a valoraciones a fin de retornar a los orígenes de los cursos de acción (Uvalle, 2004).

La evaluación se considera como un proceso institucional que debe emplearse en todas las etapas del ciclo de la política pública, utilizando un enfoque sistemático y riguroso, que enfatiza en el impacto, productos, resultados y procesos. Su fi-

nalidades servir de aprendizaje y mejora para los servidores públicos, también formular estrategias para la toma de decisiones, emitir juicios de valor y orientar a la política o programa (Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios, 2010). Puesto que la evaluación es la última etapa del proceso de la política pública, pero al mismo tiempo es la primera, donde el inicio es la definición del problema, mismo que será el punto de partida de la investigación y por tanto del proceso evaluativo. Con la aplicación de los distintos instrumentos generará conocimiento a través de los múltiples estudios de caso que dan soporte y argumento al método científico (Cardozo, 2012; Gertler et al., 2017; Vázquez Hernández, 2022).

Por otro lado, se identifican distintos tipos de evaluaciones, las cuales están en función de los objetivos que persigue, el momento en que se realiza, la procedencia de los evaluadores y los aspectos de la política a evaluar (PNUD, 2009; Gertler et al., 2017; Cohen y Martínez, 2018; Cardozo, 2006; Cardozo, 2012; Ziccardi y Saltalamacchia, 1997; Aguilar, 2017; Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios, 2010; Vázquez Hernández, 2022). No obstante, en la práctica es común encontrar la aplicación de una combinación de tipos y subtipos de evaluación.

La mirada cuantitativa es utilizada con frecuencia para el evaluar el desempeño de programas, donde se incorporan indicadores vinculados a factores relacionadas con la eficiencia, eficacia, economía, calidad, legitimidad, entre otras (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Comité de Ayuda al Desarrollo, 2010; PNUD, 2009; CEPAL, 2014; Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios, 2010; CLAD, 2008; Cabrero, 2000; Parsons, 2007; Subirats, 1992; Subirats, 2006; Cohen, 2005; Cohen y Franco, 1992; Ospina, 2001; Guzmán, 2007; Cardozo, 2012; Vallès, 2006; Bardach, 2013; Cohen y Martínez, 2018; Hintze, 2003; Aedo, 2005; Gertler et al., 2017; Bonnefoy y Armijo, 2005; Ballart, 1992; Silva y Sandoval, 2012; Ortégón et al., 2005; Silva, 2002; Ortégón et al., 2005;

Bertranou, 2019; Haefner y Villegas, 2019; Arenas Caruti, 2021; Vázquez Hernández, 2022).

El ejercicio de la evaluación deberá fortalecer aspectos vinculados con a: 1) la verificación, ratificación o corrección del rumbo de la política o programa; 2) tomar decisiones con base en la evidencia; 3) asignación presupuestaria a partir de los resultados obtenidos; 4) efectuar cambios correctivos con el propósito de mejorar la implementación del programa; y, 5) transparentar y rendir cuentas sobre la operación del programa y la utilización de los recursos (Salcedo, 2011; Gertler et al., 2017; PNUD, 2009). Además brinda directrices para mejorar la gestión de las organizaciones públicas (González, 2010). Sin olvidar su contribución a generar conocimiento a través de las investigaciones académicas (*Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios*, 2010).

Sin embargo, no se debe soslayar que el ejercicio de la evaluación tiene un componente político, el cual está vinculado con la interferencia de los actores involucrados, mismos que pueden afectar, tanto su proceso como los resultados obtenidos. Se identifican al menos cinco dimensiones en las cuales este componente político puede tener injerencia: propósito, recursos, proceso, productos y resultados (Gris, 2003). No se puede prescindir enteramente de la arena política ni de las interacciones entre los actores que se mueven alrededor de ellas. Mas allá de negar el valor de la generación de la evidencia, implica tener en consideración el cómo la información rigurosa puede hacer parte de la retórica de los actores y sus dinámicas (Navarro et al., 2018).

## 2.2. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño en el ámbito público surge en los años ochenta, en el marco del New Public Management, como respuesta a la crisis del modelo burocrático, caracterizado, entre otros aspectos, por déficit fiscal, problemas de operación de la administración pública, baja calidad de los servicios públicos, desconfianza de los ciudadanos respecto al gobierno. Este concepto traducido al español sugiere dos acepciones: una

ligada a la Nueva Gerencia Pública, la cual se refiere solo a la función directiva con énfasis en la persecución de la eficiencia y asuntos ligados a la capacidad de mando (Cardozo, 2012). La otra acepción, la Nueva Gestión Pública (NGP), está vinculada con el cambio de las normas, las estructuras organizacionales y los patrones directivos y operativos del gobierno, que por sus propósitos, modos o resultados se orienta hacia formas post burocráticas de organización, dirección y operación, con el fin de elevar la eficiencia, la calidad y la responsabilidad de la acción pública (Aguilar, 2006).

Los principales postulados de la NGP, están orientados hacia la cultura de la evaluación por resultados, uso de las técnicas de la gerencia privada llevadas al ámbito público, coordinación de las instituciones gubernamentales, gobernanza participativa, simplificación de trámites burocráticos, eficiencia en los servicios públicos, reducción de costos, mayor calidad en los servicios, evaluación del desempeño, transparencia y rendición de cuentas (Cardozo, 2012; Cabrero, 2005). También, mejora de la gestión organizacional (Morales, 2009) e incorporación de elementos y técnicas de modernización presupuestal (Arellano et al., 2004), racionalidad económica y empresarialización del gobierno (Hood, 1991; Hood, 1995; Aguilar, 2006; Schröder, 2006). Además, la creación de mecanismos para legitimar la actuación gubernamental (Cabrero, 1995; Cabrero, 2000).

Prácticamente en todas partes del mundo, la evaluación del desempeño de organizaciones, programas o políticas públicas se ha convertido en una necesidad. Una de las principales razones que justifican llevar a cabo esta práctica, es la existencia de crecientes necesidades sociales y la escasa disponibilidad de recursos, es decir menos recursos más necesidades. Al contar con limitados recursos, los gobiernos intentan demostrar que son capaces de atender y resolver los diferentes problemas sociales, puesto que en las democracias contemporáneas es común que sean acusados de incapaces y limitados, situación que los obliga a buscar mecanismos para su legitimación bajo evidencias concretas y formales (Are-

llano et al., 2012; Vázquez Hernández, 2022). De esta manera, el propósito de la evaluación de desempeño es contribuir a la optimización del uso de los recursos públicos, además garantizar que las acciones sean transparentes y equitativas y promover la efectividad de los organismos públicos, de tal manera que se logre el control y seguimiento (Cardozo, 2012).

La evaluación del desempeño aplicada en el sector público puede ser vista desde dos perspectivas, para algunos puede ser un área de oportunidad en cuanto al mejoramiento de la función del gobierno, para otros puede percibirse como una especie de castigo el cual cada vez más va tomando cauces institucionales y se va insertando en el quehacer gubernamental como medida de eficiencia (Rodríguez y Ordaz, 2021). La evaluación del desempeño se refiere a un conjunto de procedimientos técnicos, utilizados por instituciones de control de la administración pública para la obtención, procesamiento y diseño de información relevante mediante la revisión y evaluación de actividades, proyectos, programas, políticas y órganos gubernamentales, en aspectos de eficiencia, efectividad, buenas prácticas de gestión, equidad, logro de metas, capacidad y gestión de desempeño, entre otros criterios orientados a resultados de la gestión pública (Barros, 2002).

La evaluación de desempeño, tiene diversos fines que van desde la retroalimentación de los resultados de los programas públicos y seguimiento de las metas planteadas previamente, hasta la generación de información para el proceso presupuestario, con el objeto de fortalecer y argumentar de mejor manera las decisiones sobre la asignación de recursos.

El principal objetivo de la evaluación de desempeño es el mejoramiento en términos de maximización de la eficacia (logro de objetivos), y eficiencia desde el punto de vista de los medios utilizados (Armijo, 2011).

Es posible distinguir tres niveles analíticos de la evaluación del desempeño, a saber: micro, meso y macro. El nivel micro corresponde a la evaluación del desempeño de los funcionarios o servidores públicos, se analiza y controla la efectiva ejecución de las funciones, tareas y deberes. El nivel meso se refiere a la evaluación de desempeño de alguna institución gubernamental, en sus diferentes apartados (direcciones, departamentos, etc.). En este nivel se controlará el efectivo cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades asignadas, así como el consiguiente logro de los objetivos y metas de la institución o área gubernamental. Por su parte, el nivel meta corresponde a la evaluación de desempeño de políticas y programas (Cunill y Ospina, 2003).

Uno de los objetos de la evaluación del desempeño a nivel de políticas, planes, programas y/o proyectos, busca analizar si las funciones, tareas, así como los objetivos y metas que son inherentes a tales intervenciones públicas, se han ejecutado y cumplido exitosamente (Armijo, 2011; León, 2016). La evaluación se usa extensamente y cada vez más para medir el desempeño de los programas gubernamentales (Mayne y Zapico, 1997). La evaluación del desempeño, “en el contexto de políticas públicas se refiere tanto al logro o resultado de las actividades o acciones relacionadas con bienes o servicios dirigidos a la población, como respecto de acciones vinculadas a la función

**Figura 1:** Ámbitos y dimensiones del desempeño



**Fuente:** Elaboración con base en Guzmán, 2007; Armijo, 2011; Bonnefoy y Armijo, 2005.

de administración interna de gobierno” (Guzmán, 2007: 9).

Tanto en el ámbito organizacional como en las políticas y programas gubernamentales, la evaluación del desempeño implica la atención de los ámbitos de insumos (*inputs*), procesos, productos (*outputs*) y resultados (*outcomes*), estos ámbitos deben ser incorporados en las dimensiones del desempeño (Guzmán, 2007; Armijo, 2011; Bonnefoy y Armijo, 2005; Mayne, 2017; Bertranou, 2019; Arellano et al., 2012). Tanto ámbitos como dimensiones, conformarán la evaluación de desempeño (Figura 1).

Lo importante en el proceso de la evaluación del desempeño, es que se identifiquen de manera clara, las combinaciones entre ámbitos y dimensiones que sean más relevantes, considerando la naturaleza del objeto evaluado o de estudio y las demandas de información que se requerirán (Guzmán, 2007).

El uso de la evaluación del desempeño de políticas y programas públicos tiene dos vertientes: comprender e informar, se refiere a la amplia comprensión de la incidencia del programa público y de qué modo la realiza, y si el programa es adecuado para alcanzar el resultado deseado. Mientras que el segundo, contribuye a explicar o demostrar el desempeño del programa e informar al público que se logró con los recursos públicos (Mayne, 2017).

En el contexto del sistema social moderno, la evaluación del desempeño de los programas públicos, además de considerar elementos cuantitativos, es conveniente retomar y examinar aspectos sociales, institucionales, políticos y culturales que condicionan y/o limitan la gestión e implementación satisfactoria de intervenciones gubernamentales (Haefner y Villegas, 2019).

### 3. Metodología

El diseño metodológico de la presente investigación consiste en el procesamiento y análisis de información derivada de una encuesta aplicada a ciudadanos de las localidades de los PM de Michoacán y una entrevista semiestructurada funcionarios de la SECTUR estatal.

#### 3.1. Universo y muestra

Michoacán es una de las entidades de mayor incidencia del PPM, al contar con nueve localidades con el nombramiento de “pueblo mágico”: Pátzcuaro, Tzintzuntzan, Talpujahuá, Cuitzeo, Angangueo, Santa Clara del Cobre, Jiquilpan, Tacámbaro y Paracho. El estudio demandó la determinación de dos muestras, una para la aplicación del instrumento orientado a funcionarios de la SECTUR estatal, la cual se realizó un muestreo no probabilístico o dirigido, también llamado muestreo por juicio, el cual consiste en elegir las unidades que mejor representarán el objeto de estudio (Johnson y Kuby, 2012).

Por otra parte, la aplicación del instrumento orientado a la población de los PM de Michoacán, se determinó una muestra probabilística aleatoria simple de 379 unidades de estudio (Rojas, 2013). La aplicación del cuestionario se distribuyó en proporción del número de viviendas en cada PM (Tabla 1).<sup>3</sup>

#### 3.2. Determinación de las variables

La determinación de las variables de estudio, se realizó en cuatro momentos continuos, con la intención de profundizar y dar mayor rigor en la selección de los factores de estudio. Una primera aproximación para determinar los aspectos totales para evaluar el desempeño de políticas y programas públicos, fue mediante el análisis de frecuencias de la literatura. En este primer ejercicio se establecen los criterios o variables de mayor frecuencia: eficiencia, eficacia, legitimidad, sostenibilidad e impacto. Esta última variable se excluye, ya que el impacto es por sí solo un tipo de evaluación que conlleva e implica un grado mayor de atención y su tratamiento es de naturaleza distinta al planteado en esta investigación (Aedo, 2005; Gertler et al., 2017).

En un segundo momento, se aplica la Técnica de Jerarquización Analítica (Algoritmo de Saaty), la cual permite determinar la intensidad o importancia de cada variable. Esta técnica, requiere de

<sup>3</sup>En esta investigación no se incluye Paracho, ya que su reciente nombramiento en 2020 no contribuye al cumplimiento de los objetivos de este trabajo.

un objetivo general, objetivos específicos y alternativas (Mercado, 1991). Su aplicación permitió obtener la relevancia de las variables consideradas para evaluar el desempeño: eficiencia (39.80), eficacia (30.84), legitimidad (17.30) y sostenibilidad (12.06). Asimismo, se obtiene la relevancia en los estratos: resultados (52.07), aceptación (30.30) y cultura (17.63). De esta forma se conocen las variables y su respectiva intensidad o relevancia para evaluar el desempeño (Tabla 2).

Una vez que se cuenta con una aproximación de los conceptos que se deben considerar para evaluar el desempeño del PPM y con el propósito de hacer explícita la manera sobre la cual se eligieron los indicadores para la elaboración de los índices, se establecen los elementos necesarios para operacionalizar las variables de estudio. Para esto, se retomaron algunos elementos de la propuesta de la SECTUR (2012) y SECTUR (2008). Por tanto, se empató la definición conceptual con la operacional (Tabla 4).

Se entiende por evaluación del desempeño, tanto al logro de los resultados derivados de las actividades o acciones relacionadas con la provisión de bienes o servicios dirigidos a la población como, respecto de las acciones relacionadas a la función de administración interna de gobierno (Guzmán, 2007).

- **Eficiencia:** es el nivel de logro de los objetivos y metas del programa o proyecto, considerando los recursos (financieros y no financieros) empleados (CEPAL, 2014).
- **Eficacia:** es el grado en que se alcanzan los objetivos y metas del proyecto en la población beneficiaria, en un periodo determinado, independientemente de los costos o recursos empleados (Cohen y Franco, 1992).
- **Legitimidad:** se refiere a las acciones gubernamentales, como mecanismo permanente de interacción con la ciudadanía, como método de consulta, de opinión, de participación, que introduce permanentemente los procesos de ajuste, de negociación, de acuerdo, y resultado de esto, los arreglos institucionales necesarios para gobernar (Cabreró, 2000).

- **Sostenibilidad:** implica la medida en que los efectos de las intervenciones públicas a través de la asignación presupuestal han mantenido su injerencia en la población una vez finalizada dicha asignación (Hintze, 2003).

### 3.3. Instrumentos para recolectar información

El instrumento orientado a funcionarios de la SECTUR estatal es la entrevista semiestructurada. La verificación de la información solicitada se sustentará en diversas fuentes de la dependencia gubernamental (informes, planes, proyectos, documentos internos, documentos financieros, entre otros). La entrevista permitirá una revisión documental del PPM para conocer información concreta sobre los recursos asignados, las metas que han comprometido y los niveles de cumplimiento alcanzado, entre otros elementos. La entrevista será aplicada a uno o más funcionario de la SECTUR, que tenga amplio conocimiento de la operación del PPM y tenga acceso a los documentos requeridos como medio de verificación de cada respuesta emitida. En este caso, fue aplicada a la jefa del Departamento de Proyectos Estratégicos. Mientras que el instrumento orientado a la población de las localidades con injerencia del PPM en Michoacán, consistió en una encuesta, cuyo instrumento será el cuestionario. La principal ventaja radica en recabar información de un gran número de informantes (Caballero, 2014).

El primero tiene como propósito, recabar datos relacionados con los medios o insumos utilizados para la operación del PPM. Mientras que el segundo, coleccionará información a nivel de percepción de la población receptora del programa. El diseño, tanto de la entrevista semiestructurada como de cuestionario está conformado por preguntas de los indicadores (Tabla 4). Cada pregunta contiene cinco posibles respuestas, en una escala tipo LIKERT, para facilitar el procesamiento de la información y la generación de números índice básicos de las variables y dimensiones consideradas.

### 3.4. Procesamiento de la información

La técnica estadística que fundamenta la medición, tanto para la variable dependiente (eva-



**Tabla 1:** Aplicación de cuestionarios por PM de Michoacán

Localidad "pueblo mágico"	Viviendas	Porcentaje cuestionarios	Numero cuestionarios aplicados
Pátzcuaro	18,943	36.7	139
Tlalpujahua	1,390	2.7	10
Cuitzeo	3,393	6.6	25
Santa Clara del Cobre	4,595	8.9	34
Tzintzuntzan	1,619	3.1	12
Mineral de Angangueo	1,421	2.8	10
Tacámbaro de Codallos	9,337	18.1	69
Jiquilpan de Juárez	10,893	21.1	80
Total universo	51,591	100	-
Total Muestra	379	100	379

**Fuente:** Elaboración con base en INEGI (2020a) y Rojas (2013).

**Tabla 2:** Jerarquización de las variables para evaluar programas públicos

Alternativas (variables)	Eficiencia	Eficacia	Legitimidad	Sostenibilidad
Resultados (Relevancia relativa)	48.84	31.47	12.60	7.10
Aceptación (Relevancia relativa)	30.77	24.70	24.70	19.83
Cultura (Relevancia relativa)	28.64	39.52	18.46	13.38
Relevancia global	39.80	30.84	17.30	12.06

**Fuente:** Elaboración propia con base en Mercado (1991).

luación del desempeño) como para las variables independientes (eficacia, eficiencia, legitimidad y sostenibilidad), es la construcción de números índice básicos (Pierdant y Rodríguez, 2012), a partir de las respuestas obtenidas en los dos tipos de instrumentos de investigación, señalados anteriormente, es decir los índices básicos condensan y reportan la información de ambos instrumentos. A pesar de ceñirse a una métrica básica, la idea del índice es contar con un valor que condense el cúmulo de datos, de tal suerte que se identifique –lo más claro posible– el escenario que guarda el desempeño del PPM (Tabla 5).

Los índices básicos propuestos, cumplen con tres requisitos de suma importancia: el primero referente a la correcta definición del atributo que se quiere estimar; el segundo se asocia a la existencia de información confiable, oportuna y fidedigna para poder realizar las estimaciones; y, el tercer elemento relacionado con la definición de un objetivo claro por el cual se está creando dicho índice. El primer requisito otorga sustento conceptual, mientras que el segundo le dará validez (Schuschny y Soto, 2009; Vázquez Hernández, 2022).

La generación de este tipo de índices brindan beneficios relacionados con: 1) apoyo para la definición de objetivos y metas y de formulación de políticas y programas; 2) posibilita la identificación de problemas en la gestión en las distintas áreas de la institución; 3) permite realizar ajustes y reorientar las acciones; 4) contribuye a una asignación de los recursos públicos con base en la evidencia; 5) permite mayor nivel de transparencia y rendición de cuentas en los recursos públicos; y, 6) coadyuva a generar mayor compromiso de los funcionarios públicos (Bonney y Armijo, 2005).

La clasificación de cada índice atenderá a cinco rangos que denotan escenarios de desempeño del PPM en Michoacán: muy bajo (0 a 19.9), bajo (20 a 39.9), regular (40 a 59.9), mínimo aceptable (60 a 79.9) y satisfactorio (80 a 100). Ello permitirá identificar de manera clara en un indicador condensado, la situación que prevalece en cada una de las variables de estudio.

**Tabla 3:** Similitudes de las variables de desempeño de programas públicos con el PPM

Eficiencia	Eficacia	Legitimidad	Sostenibilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Creación de Infraestructura, servicios e imagen urbana.</li> <li>■ Capacidad operativa.</li> <li>■ Efectos socio-culturales, económicos, políticos o ambientales.</li> <li>■ Efectividad.</li> <li>■ Medición de resultados.</li> <li>■ Competitividad.</li> <li>■ Operación del programa.</li> <li>■ Capacidad operativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Efectos en la economía local.</li> <li>■ Contribución a objetivos estratégicos y nacionales.</li> <li>■ Creación, mejoramiento y rehabilitación de sitios de interés turístico.</li> <li>■ Creación, desarrollo e innovación de productos turísticos.</li> <li>■ Cobertura y Focalización.</li> <li>■ Planeación.</li> <li>■ Orientación a resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Involucramiento de la sociedad.</li> <li>■ Diseño de instrumentos de planeación y regulación.</li> <li>■ Transparencia.</li> <li>■ Rendición de cuentas.</li> <li>■ Participación Ciudadana.</li> <li>■ Normatividad aplicable.</li> <li>■ Incidencia en el ámbito político-institucional.</li> <li>■ Percepción de la población atendida.</li> <li>■ Orientación al consenso.</li> <li>■ Equidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Impulso al desarrollo municipal.</li> <li>■ Monitoreo del impacto del turismo.</li> <li>■ Innovación.</li> <li>■ Agenda 21 y certificación ambiental.</li> <li>■ Fomento a la inversión.</li> <li>■ Patrimonio.</li> <li>■ Impacto social.</li> <li>■ Visión estratégica.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en CONEVAL (2020); Rodríguez y Pulido (2009); Landeros et. al. (2015); Chávez y Rosales (2015); SECTUR et. al. (); Enríquez et. al. (2018); Vázquez (2013); Fuentes et. al. (2018); Covarrubias et. al. (2010); Vázquez (2016); SEFOTUR y UADY (2012); SECTUR et. al. (2014); Madrid (2019); Enríquez y Vargas (2021); SECTUR (2020).

## 4. Resultados: Desempeño del Programa Pueblos Mágicos en Michoacán

### 4.1. Eficiencia

El índice de eficiencia global del PPM en Michoacán es de 67.37, ello lo sitúa en un rango aceptable e indica que cumple con la mayoría de objetivos y metas trazadas, con los recursos presupuestados. Sin embargo, existe un 32.63 faltante para llegar al escenario deseado (100), el cual se puede atribuir a alguno de tres aspectos: a) cumple con las metas trazadas, con más recursos de los presupuestados; b) cumple insuficientemente con las metas trazadas, con los recursos presupuestados, c) no hizo uso total de los recursos presupuestados. El 32.63 faltante, puede explicarse en el contexto de las deficiencias e insuficiencias en:

- El índice de eficiencia de medios es de 85.04, ello lo coloca en un rango satisfactorio. Esto refiere que el PPM utiliza los recursos presu-

puestarios de forma adecuada para cumplir todas o casi todas las metas trazadas. O bien, logra una mayor cantidad de metas de las trazadas con los recursos presupuestados.

- El índice de eficiencia de percepción ciudadana es de 49.71, ubicándose en un rango regular, indica el cumplimiento parcial de las metas trazadas, con los recursos presupuestados asignados. La explicación a este valor, donde incluso se acerca al intervalo de baja eficiencia se encuentra en el uso inadecuado de los recursos presupuestarios para efectuar acciones del PPM.

Lo anterior, se refleja en el cumplimiento parcial de las metas, las cuales representan las dimensiones en este trabajo. El índice global de patrimonio histórico-cultural, planeación del desarrollo turístico, promoción turística, fomento de nuevas empresas, sustentabilidad y desarrollo turístico se ubican en un rango aceptable. Mientras

**Tabla 4:** Operacionalización para la evaluación del desempeño del PPM

Variables	Dimensiones	Indicadores	
Eficiencia	Patrimonio histórico-cultural	Acciones de promoción del patrimonio histórico-cultural	
		Promoción turística	
	Fomento de nuevas empresas	Campañas publicitarias	
		Eventos de promoción	
		Acciones de fomento para nuevas empresas	
		Sustentabilidad	
		Acciones de cuidado y protección al medio ambiente	
Eficacia	Desarrollo turístico		
	Proyectos para de infraestructura turística		
	Fomento del empleo		
	Acciones de fomento al empleo		
Legitimidad	Fomento a la inversión		
	Acciones de fomento a la inversión		
	Patrimonio histórico-cultural		
	Acciones de promoción del patrimonio histórico-cultural		
	Promoción turística		
	Campañas publicitarias		
	Eventos de promoción		
Sostenibilidad	Marco normativo/legal del PPM	Acciones de fomento para nuevas empresas	
		Acciones de cuidado y protección al medio ambiente	
	Transparencia/rendición de cuentas	Desarrollo turístico	
		Proyectos para de infraestructura turística	
	Participación ciudadana	Fomento del empleo	
		Acciones de fomento al empleo	
		Fomento a la inversión	
		Acciones de fomento a la inversión	
		Leyes o reglamentos del PPM	
		Planes, proyectos o programas	
		Reglamento de participación ciudadana en el PPM.	
		Mecanismos para dar a conocer las acciones del PPM.	
		Unidades de transparencia en la Sector Michoacán.	
		Publicación de documentos oficiales.	
Sistemas para la recepción y atención de solicitudes.			
Acciones de capacitación para el personal de la Sector sobre transparencia y rendición de cuentas.			
Módulos de orientación ciudadana de la Sector.			
En lo económico	En lo económico	Órganos responsables de la participación ciudadana.	
		Recepción y atención de demandas o sugerencias ciudadanas del PPM.	
	En lo social	Mecanismos de consulta ciudadana del PPM.	
		Mecanismos para conocer la satisfacción de la ciudadanía con respecto del funcionamiento del PPM.	
		Incorporación de la población en las actividades del PPM.	
		Mecanismos de seguimiento a los Comités de pueblo mágico.	
En lo cultural	En lo económico	Crecimiento económico	
		Acciones de fomento del empleo	
	Proyectos de infraestructura		
Desempeño	En lo social	Condiciones sociales con y sin el PPM	
		Nivel de participación social en actividades turísticas.	
	En lo cultural	Cuidando y mantenimiento del patrimonio tangible.	
		Mantenimiento del patrimonio intangible	
Desempeño	Político-institucional	Medios normativos y legales.	
		Involucramiento con la sociedad/Participación ciudadana.	
	Patrimonio y sustentabilidad	Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.	
		Patrimonio tangible e intangible.	
		Sustentabilidad del destino a largo plazo.	
	Económico y social	Económico y social	Inversión pública y privada.
			Acciones de coordinación para el bienestar social
		Turismo	Infraestructura.
			Generación de empleos.
			Oferta de productos y servicios turísticos.
	Promoción turística.		

**Fuente:** Elaboración propia con base en CONEVAL (2020); Rodríguez y Pulido (2009); Landeros et. al. (2015); Chávez y Rosales (2015); SECTUR et. al. (); Enríquez et. al. (2018); Vázquez (2013); Fuentes et. al. (2018); Covarrubias et. al. (2010); Vázquez (2016); SEFOTUR y UADY (2012); SECTUR et. al. (2014); Madrid (2019); Enríquez y Vargas (2021); SECTUR (2020).

**Tabla 5:** Construcción de los índices para la evaluación del desempeño del PPM.

Índice	Construcción del índice
Índice de eficiencia	Índice de eficiencia = (Índice de medios para el cumplimiento de metas con el presupuesto asignado + Índice de percepción de la población en el cumplimiento de metas con el presupuesto asignado) / 2
Índice de legitimidad	Índice de legitimidad = (Índice de medios de legitimidad + Índice de percepción de la población de la legitimidad) / 2
Índice de sostenibilidad	Índice de sostenibilidad = (Índice de medios para la sostenibilidad + Índice de percepción de la población de la sostenibilidad) / 2
Índice de desempeño	Índice de desempeño = (Índice de medios para el desempeño y resultados + Índice de percepción de la población del desempeño y resultados) / 2

**Fuente:** Elaboración propia.

que fomento al empleo y fomento a la inversión se clasifican en un rango regular. Ninguna llega al escenario deseado (100 en la escala del índice), incluso algunas metas (dimensiones) muestran un nivel muy bajo, lo que indica deficiencias relacionadas con:

1. Patrimonio histórico-cultural. El PPM ha logrado implementar insuficientes acciones de conservación del patrimonio histórico-cultural con el presupuesto asignado.
2. Planeación del desarrollo turístico. Deficiente planeación para el desarrollo turístico de los Pueblos Mágicos. En este proceso, es pertinente un plan exclusivo para el PPM, que establezca las acciones y presupuestos particulares para el desarrollo turístico de estos destinos.
3. Promoción turística. El PPM ha fomentado limitadas acciones de promoción turística (publicidad, comunicación, campañas, relaciones públicas, entre otras) con el presupuesto asignado.
4. Fomento de nuevas empresas. El PPM ha fomentado la creación de nuevas empresas locales. Con el incremento en la llegada de tu-

ristas, las personas residentes han visto oportunidad para el emprendimiento, pero aún insuficiente para proveer una cantidad significativa de fuentes de empleo.

5. Sustentabilidad. Se identifican muy pocas actividades para mitigar los efectos de contaminación ambiental y preservar el entorno en los destinos PM. El presupuesto deberá considerar este aspecto, el cual es necesario para transitar a destinos sustentables.
6. Desarrollo turístico. El PPM implementa pocas y deficientes estrategias para fomentar los flujos de turistas a los PM.
7. Fomento al empleo. Uno de los objetivos del PPM es el fomento de fuentes de empleo entre la población local. Contrario a ello, es uno de los rubros menos favorecidos, ya que aun las estrategias implementadas fomentan de manera limitada el empleo.
8. Fomento a la inversión. Un comportamiento similar al del empleo, muestra la inversión fomentada por el PPM. Por lo cual, es necesario orientar y utilizar adecuadamente los recursos financieros para impulsar este rubro.

#### 4.2. Eficacia

El índice de eficacia global del PPM en Michoacán es de 64.10, ubicándose en un rango aceptable, ello indica que este programa público cumple con una cantidad mínima aceptable de objetivos y metas trazadas. Pese a ello, aún existen elementos faltantes (35.90) para llegar al escenario deseado (100). El 35.90 faltante, puede explicarse por:

- El índice de eficacia de medios es de 79.18, ello lo coloca en un rango aceptable, muy cerca del intervalo de satisfactorio. El programa público tiene la mayoría de medios, para el cumplimiento de las metas trazadas.
- El índice de eficacia de percepción ciudadana es de 49.03, ubicándose en un rango regular, indica el cumplimiento parcial de las metas trazadas independientemente de los recursos utilizados.

El PPM ha cumplido parcialmente con las metas establecidas, las cuales se identifican en las dimensiones planteadas en este trabajo. El índice global de patrimonio histórico-cultural, planeación del desarrollo turístico, promoción turística, fomento de nuevas empresas, fomento al empleo y desarrollo turístico se ubican en un rango aceptable. Mientras que fomento a la inversión y sustentabilidad se clasifican en un rango regular. Aún persisten deficiencias en la implementación del PPM, lo que indica deficiencias relacionadas con:

1. Patrimonio histórico-cultural. Al margen de los recursos presupuestarios, el PPM ha logrado implementar insuficientes acciones de conservación del patrimonio histórico-cultural.
2. Planeación del desarrollo turístico. Deficiente planeación para el desarrollo turístico de los PM.
3. Promoción turística. Impulso de pocos proyectos orientados a promover estos destinos turísticos.
4. Fomento de nuevas empresas. Si bien, el PPM ha fomentado la creación de nuevas empresas locales, aún resultan insuficiente para incrementar significativamente las fuentes de empleo.
5. Sustentabilidad. Promueve muy pocas acciones que favorezcan el cuidado del medio ambiente.
6. Desarrollo turístico. Implementa insuficientes estrategias para incrementar el flujo de turistas a los PM.
7. Fomento al empleo. Como se apuntó anteriormente, el fomento al empleo es uno de los principales objetivos del PPM. Pese a esto, las estrategias implementadas han logrado fomentar de manera muy limitada la generación de puestos de trabajo en estos destinos.
8. Fomento a la inversión. El PPM no ha representado un aliciente significativo para incentivar la inversión en los PM.

### 4.3. Legitimidad

El índice de legitimidad global del PPM es de 68.03, ubicándose en el intervalo de aceptable, esto indica que el PPM cuenta con mecanismos normativos y/o legales mínimos indispensables para su funcionamiento y en general es aprobado por la población receptora. El 31.97 faltante para llegar al escenario deseado (100), se podría explicar por:

- El índice de legitimidad de medios es de 72.91, ello lo coloca en el rango aceptable, indicando que el PPM manifiesta la mayoría de mecanismos normativos y/o legales mínimos indispensables para su funcionamiento.
- El índice de legitimidad en la aceptación de la población es de 63.15, esto indica de manera general, que el PPM tiene aceptación regular por la población receptora.

De manera global, las dimensiones que componen la variable independiente de legitimidad del PPM (mecanismos normativos y/o legales; transparencia y rendición de cuentas; y, participación ciudadana) todas se encuentran en un rango aceptable. De igual manera, ninguna se ubica en el rango satisfactorio (más alto definido en esta investigación), lo que indica limitaciones en cada una de las dimensiones, relacionadas con:

1. Marco normativo/legal. Las Reglas de Operación del Programa son ambiguas. Pese a contar con una Estrategia Nacional de Pueblos Mágicos 2020, no existe partida presupuestaria (desde el 2018) para la consecución de dicha estrategia. La planeación del desarrollo turístico de los PM se encuentra en un estado incipiente, ya que no existe un plan de desarrollo turístico propio del PPM. De ahí que es deseable una ley que respalde y brinde certidumbre operativa y financiera a este programa.
2. Transparencia/rendición de cuentas. El PPM cuenta con pocos mecanismos para conocer y dar a conocer las acciones realizadas y a realizar.
3. Participación ciudadana. Los instrumentos de participación ciudadana son muy limita-

dos, entre ellos: de consulta ciudadana para definir las acciones, de recepción de sugerencias o propuestas, nulos medios para conocer la satisfacción de los ciudadanos receptores. Además, deficiente coordinación y seguimiento al Comité de los Pueblos Mágicos.

#### 4.4. Sostenibilidad del PPM

En el año 2018, el PPM dejó de recibir presupuesto público federal, lo cual representó un punto de inflexión, ya que, a pesar de la continuidad en su implementación, diversos cursos de acción se han visto limitados. Por lo cual, es preciso incluir esta variable, para revisar hasta que grado y en que rubros ha sido su continuidad. El índice de sostenibilidad global del PPM es de 68.43, ubicándose en un intervalo aceptable, el programa genera algunos beneficios aun cuando no se le asigna presupuesto desde la federación. Además, cuenta con medios o instrumentos que permiten dar continuidad y seguimiento mínimos indispensables para su funcionamiento. El 31.57 que falta para llegar al entorno deseado (100), se explica por:

- El índice de sostenibilidad de medios es de 81.93, el cual alcanza ligeramente a situarse en intervalo satisfactorio, el cual muestra evidencia de elementos que denotan la continuidad y seguimiento aun cuando no se le asigna presupuesto de la federación. En este caso, el gobierno del estado de Michoacán y los municipios involucrados han sido los encargados de conducir la gestión y financiación del PPM.
- El índice de sostenibilidad en la percepción de la población es de 54.93, se clasifica como regular, es decir el programa genera pocos beneficios posteriores al 2018, último año que se le asignó presupuesto público federal. El nivel de continuidad del PPM es frecuente, prácticamente todos los indicadores que integran el índice se ubican en el intervalo de regular.

No obstante, la implementación de estrategias ha sido limitadas y en algunos casos deficientes, lo cual se podría explicar por:

1. En lo económico. El PPM ha promovido pocas acciones para el crecimiento económico de los PM. Limitadas estrategias para promover la generación de empleo. Insuficientes y deficientes acciones para la promoción de la producción, distribución y consumo de los productos y servicios ofertados en los PM. Escasa capacitación a los prestadores de servicios turístico. Además, la generación de infraestructura turística en estos destinos, es raquítica.
2. En lo social. Pese a ser uno de los principales objetivos (elevar el nivel de bienestar de la población receptora), no se identifican acciones específicas del PPM, ni en colaboración o coordinación con otras instancias, que contribuyan al desarrollo social de la población.
3. En lo cultural. Las estrategias de fomento en el plano histórico-cultural han sido limitadas, algunos elementos que ayudan a explicarlo son: escasas acciones del cuidado y mantenimiento del patrimonio material e inmaterial, pocas actividades culturales (ferias, exposiciones, encuentros, etc.) de fomento a la cultura de los PM.

La sostenibilidad del PPM, se explica en gran medida a las estrategias que los gobiernos estatales y municipales han desarrollado. El distintivo “pueblo mágico” se mantiene, inclusive en el año 2020, se incorporaron más localidades. En el mismo año, se desarrolló un documento denominado “Estrategia Nacional de Pueblos Mágicos”. Pese a ello, no se le asignó presupuesto para la consecución de dicha estrategia. Alineada con esta, el estado de Michoacán desarrolló un documento denominado “Estrategia estatal de pueblos mágicos, Michoacán, 2021”. De tal suerte que el escenario actual del PPM transita entre la continuidad y la intermitencia.

#### 4.5. Desempeño del PPM

El índice de desempeño global del PPM en Michoacán es de 68.14, ubicándose en un rango aceptable, refiere que este programa ha logrado resultados mínimos aceptables derivado de las acciones vinculadas a la función de administración interna de gobierno y de las actividades o acciones relacionadas con la provisión de bienes o servicios dirigidos a la población establecidos en sus objetivos. Además, cuenta con mecanismos mínimos para llevar a cabo actividades o acciones orientadas a lograr los objetivos. El 31.86 faltante para llegar al escenario esperado (100), se podría atribuir a:

- El índice de medios para el desempeño es de 84.63, colocándose en un rango satisfactorio, es decir el PPM cuenta con mecanismos suficientes para llevar a cabo actividades o acciones orientadas a lograr los objetivos establecidos. Sin embargo, aún tiene asignaturas pendientes, que se mencionan a continuación.
- El índice de percepción del desempeño del PPM es de 53.20, este indica que la población considera insuficiente la provisión de bienes o servicios derivado de las acciones.

Las dimensiones que integran la variable dependiente evaluación de desempeño del PPM, se ubican en un rango aceptable. No obstante, ninguna llega al escenario deseado (100 en la escala del índice), tampoco ninguna se clasifica en el rango satisfactorio (en la escala propuesta). Lo que advierte las deficiencias que se presentan en cada una de las dimensiones, relacionadas con:

1. En lo institucional y gobierno. Carencia de un plan de desarrollo turístico orientado exclusivamente a los “pueblos mágicos”, donde se delinear las estrategias para hacer de estos destinos, lugares competitivos e innovadores en este sector, de tal manera que se logre mejores condiciones de vida para su población. El PPM tiene un marco normativo insuficiente y su estructura es deficiente y en ocasiones ambigua para su operación. Los instrumentos de transparencia y rendición de cuentas son pocos, lo cual no permite conocer el contexto de las acciones que se han implementado. Al margen de la conformación del Comité de Pueblo Mágico, la participación ciudadana no es un elemento recurrente en este programa. La coordinación de la SECTUR estatal con los Ayuntamientos que cuentan con “pueblo mágico”, así como con los Comité de los PM es deficiente.
2. En patrimonio y sustentabilidad. Resultan insuficientes las acciones para la conservación y promoción del patrimonio tanto tangible como intangible. Además, se consideran muy pocas actividades en materia ambiental: no se identifican la inclusión de acciones enfocadas a promover los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por las Naciones Unidas. Poca promoción acerca de la conservación y cuidado del medio ambiente en los Pueblos Mágicos.
3. En lo económico y social. El PPM ha fomentado el crecimiento económico de las localidades incorporadas, de manera parcial y segmentaria (beneficios solo para una pequeña parte de la población). También está pendiente la atención a: mayor fomento de la inversión, producción y consumo de productos de estos destinos turísticos, creación de más infraestructura. Pese a ser uno de los objetivos de dicho programa –como se apuntó anteriormente–, no se identifican acciones que contribuyan al desarrollo social de la población, de este programa o en colaboración con otras instancias. No existen acciones paralelas (por ejemplo, la seguridad pública) para hacer de estos destinos turísticos más competitivos.
4. En turismo. Existe un limitado impulso de promoción y difusión de los PM. Pocas acciones de fomento de la oferta de los productos y servicios. Es pertinente una mayor promoción de la marca o eslogan “pueblo mágico”, en el ámbito nacional y también internacional.

Después de realizado el análisis, los valores estimados tanto a nivel de variable como en las di-

menciones, además de mostrar el escenario de manera sintética en cada rubro del PPM, observan disparidad entre los resultados derivados de los medios y los obtenidos mediante la percepción ciudadana (Figura 2 y Figura 3). Ello, refleja la clara discrepancia entre los resultados observados de los implementadores del PPM y los beneficiarios directos e indirectos del mismo.

Los resultados de los medios del PPM están por encima de los valores calculados en la percepción de la población. Esto se explica debido a la aversión que persiste en la población de los PM, en torno a la focalización sectorizada de los beneficios derivados. La ciudadanía percibe que existen ciertos grupos claramente identificados quienes son mayormente favorecidos, dejando al margen a la mayoría de la población. Lo cual refleja la contrariedad entre el discurso gubernamental (mejorar el nivel de vida de toda la población de estos destinos) y los resultados obtenidos.

## 5. Discusión

Evaluar el desempeño no es una situación estandarizada, más bien existen ciertos elementos referenciales para obtenerlo. En la presente investigación, se trata de integrar un marco categorial general, más que particular, para evaluar el desempeño del PPM. Se parte de la integración de los principales factores (variables) que inciden o determinan el desempeño (eficiencia, eficacia, legitimidad y sostenibilidad). Posteriormente, se empatan con las dimensiones que mejor explican a cada uno de estos factores. La mayoría de los estudios, son abordados a partir de estas últimas (dimensiones).

El PPM ha sido objeto de diversas valoraciones, cuyos instrumentos, técnicas y conceptos para abordarlo han sido disímiles. Por consiguiente, los resultados derivados en cada estudio son diversos, aunque en algunos casos presentan ciertas similitudes. A veinte años de su implementación por el gobierno federal mexicano, es posible clasificar el abordaje del PPM en tres ámbitos: institucional, académicos y otros trabajos, que valoran este programa gubernamental.

La evaluación normativa es realizada por instancias gubernamentales, que tienen como obligatoriedad llevarla a cabo en función de las leyes y normas que prevalece en el país. El PPM presenta evaluaciones de diseño y de consistencia y resultados ([Secretaría de Turismo y Servicios Profesionales para el Desarrollo Económico, 2018](#)). Por otro lado, la producción académica en torno al PPM ha sido importante. Se observan distintos trabajos que se aproximan en el ámbito evaluativo ([Madrid, 2019](#); [Enríquez et al., 2018](#)). Las evaluaciones al PPM también han sido efectuadas por otras instancias que no son ni obligatorias de la normativa ni estudios académicos. Se trata de evaluaciones orientadas a identificar las fortalezas y debilidades ([Secretaría de Fomento Turístico de Yucatán y Universidad Autónoma de Yucatán, 2012](#); [Secretaría de Turismo et al.](#); [Secretaría de Turismo et al.](#); [Secretaría de Turismo y Gobierno de Michoacán and Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, 2014](#)). En todos los casos, los resultados son disímiles, debido a los conceptos temáticos abordados, los instrumentos y técnicas utilizadas (Tabla 6).

La presente investigación, establece los principales temas a través de la identificación de los factores (variables) que inciden en el desempeño (eficiencia, eficacia, legitimidad y sostenibilidad). Para estimar cada uno de estos, se utilizan como instrumentos una entrevista semiestructurada aplicada a funcionarios de la SECTUR estatal, que concentra información de los medios con los que cuenta para su operación; y una encuesta aplicada a ciudadanos de los PM en esta entidad, que concentra información a nivel de percepción. La técnica utilizada para efectuar las estimaciones es la construcción de índices básicos.

De manera general, el índice global de desempeño del PPM en Michoacán es de 68.14, ubicándose en un rango aceptable, el cual refiere que este programa ha logrado resultados mínimos aceptables derivado de las acciones vinculadas a la función de administración interna de gobierno y de las actividades o acciones relacionadas con bienes o servicios dirigidos a la población establecidos en sus objetivos. Además, cuenta con meca-



nismos mínimos para llevar a cabo la implementación.

Algunas críticas podrían surgir al respecto, sobre todos del alcance de la percepción ciudadana, sin embargo, el alcance de este tipo de instrumentos para estimar el desempeño, han sido ampliamente utilizadas y probadas (Monterrubio et al., 2013; García et al., 2015; Wright y Sharpley, 2018). Además, ambos instrumentos contribuyen a dilucidar la diferencia en el desempeño del PPM entre los implementadores (SECTUR) y los receptores del programa (población de los PM).

El alcance del presente estudio radica en la identificación de los elementos que caracterizan el desempeño del PPM. No obstante, se reconocen algunas limitantes relacionadas con el abordaje solo en los PM de una entidad de la República Mexicana (Michoacán), lo cual no permite generalizar los resultados para todos los PM del país. Por esto, el presente trabajo no es concluyente, más bien abre áreas de oportunidad para futuras líneas de estudio. En este sentido, es pertinente dar seguimiento a través de estudios posteriores, con la intención de ahondar en la discusión acerca del desempeño del PPM. Vale la pena señalar que no se trata de un trabajo absoluto, conclu-

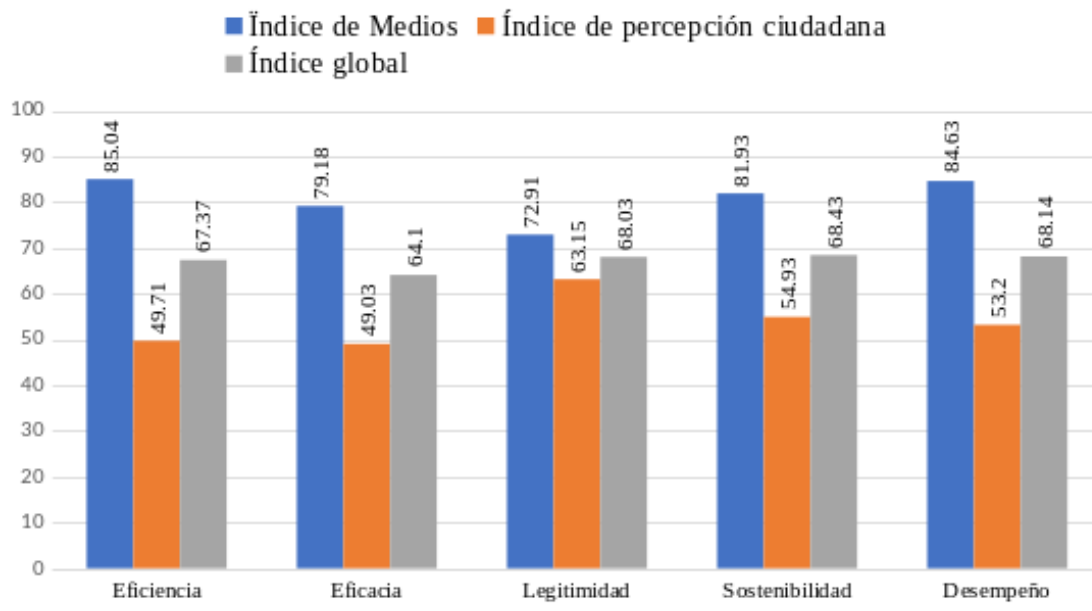
yente o definitivo, más bien el hecho de señalar los alcances y límites favorece a la discusión para futuros estudios. En síntesis, el aporte radica en el diseño metodológico y los resultados obtenidos.

## 6. Conclusiones

Examinar el desempeño de las políticas y programas públicos favorece la verificación, tanto al logro de los resultados de las actividades efectuadas para la provisión de bienes o servicios dirigidos a la población, además permite revisar aspectos de acciones relacionadas a la función propia gubernamental para la implementación de la política o programa. La evaluación del desempeño en el ámbito público, demanda la atención en aspectos de eficacia, eficiencia, legitimidad y sostenibilidad.

El objetivo planteado para determinar el desempeño del Programa Pueblos Mágicos en el estado de Michoacán, en el periodo 2015-2021, se alcanzó en dos etapas: la primera, relacionada con el establecimiento de las variables teóricas que determinan la evaluación de desempeño de las políticas y programas públicos; la segunda, la medición de dichas variables en el caso particular de PPM.

**Figura 2:** Integración de resultados por variable de estudio



**Fuente:** Elaboración propia con base en SECTUR (2012); SECTUR (2008) y resultados del trabajo en campo.

**Tabla 6:** Síntesis de los resultados de la evaluación del desempeño del PPM

Ámbito	Principales instrumentos	Principales conceptos/temas	Principales resultados
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Términos de Referencia</li> </ul>	Justificación de la creación y del diseño; contribución a las metas y estrategias nacionales; población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad; padrón de beneficiarios y mecanismos de atención; matriz de indicadores para resultados; presupuesto y rendición de cuentas; complementariedades y coincidencias con otros programas federales; diseño; planeación y orientación a resultados; cobertura y focalización; operación; percepción de la población atendida; medición de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Deficiencias en la contribución a las metas y estrategias nacionales y nulos mecanismos para medir la percepción de la población atendida.</li> </ul>
Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Encuesta de satisfacción</li> <li>■ Encuesta de percepción</li> <li>■ Descripción y análisis documental</li> <li>■ Entrevistas a actores clave</li> </ul>	Indicadores turísticos; infraestructura; equipamiento turístico; instalaciones turísticas; mercado turístico; imagen; sustentabilidad; sostenibilidad; cultura; económico; socio-cultural; político; transparencia; rendición de cuentas; participación ciudadana; normatividad; transparencia; capacidad de respuesta; orientación al consenso; equidad; eficiencia; eficacia; rendición de cuentas; visión estratégica; participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promueve la oferta turística, aunque dista de ser una actividad sustentable y las condiciones de vida no han mostrado mejora significativa.</li> <li>■ Los beneficios de este programa son muy limitados e insuficientes.</li> <li>■ Limitaciones organizacionales y operativas en las instancias gubernamentales locales y los beneficios se concentran en la zona central.</li> <li>■ Contribución a la mejora de la imagen urbana. Pero también ha traído conflictos políticos, exclusión social, la participación ha sido relegada.</li> <li>■ Alto sentido cosmético pero poca preocupación por atacar la desigualdad social</li> </ul>
Otros estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Análisis de documental</li> <li>■ Entrevistas a actores clave</li> <li>■ Encuestas a funcionarios municipales</li> <li>■ Encuestas a turistas</li> <li>■ Revisión documental exhaustiva</li> <li>■ Análisis cuantitativo y/o cualitativo</li> </ul>	Infraestructura, servicios e imagen urbana; equipamiento turístico; creación, mejoramiento y rehabilitación de sitios de interés turístico; creación, desarrollo e innovación de productos turísticos; Agenda 21 y certificación ambiental; fomento a la inversión; mercadotecnia integral; institucional y gobierno; patrimonio y sustentabilidad; económico y social; turismo; imagen; acceso a destino; servicios; atractivos; experiencia de viaje; costo; competitividad; sustentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Si bien es cierto que existe un grado de avance, también prevalecen ciertas deficiencias.</li> <li>■ Los pueblos mágicos han empeorado su desempeño entre 2008 y 2011.</li> <li>■ La satisfacción de los turistas se ubicó en 8.55 de 10.</li> <li>■ La competitividad de los PM se ubicó en un rango alto-intermedio.</li> <li>■ Poca promoción del cuidado del medio natural e impacto ambiental sin atención.</li> </ul>

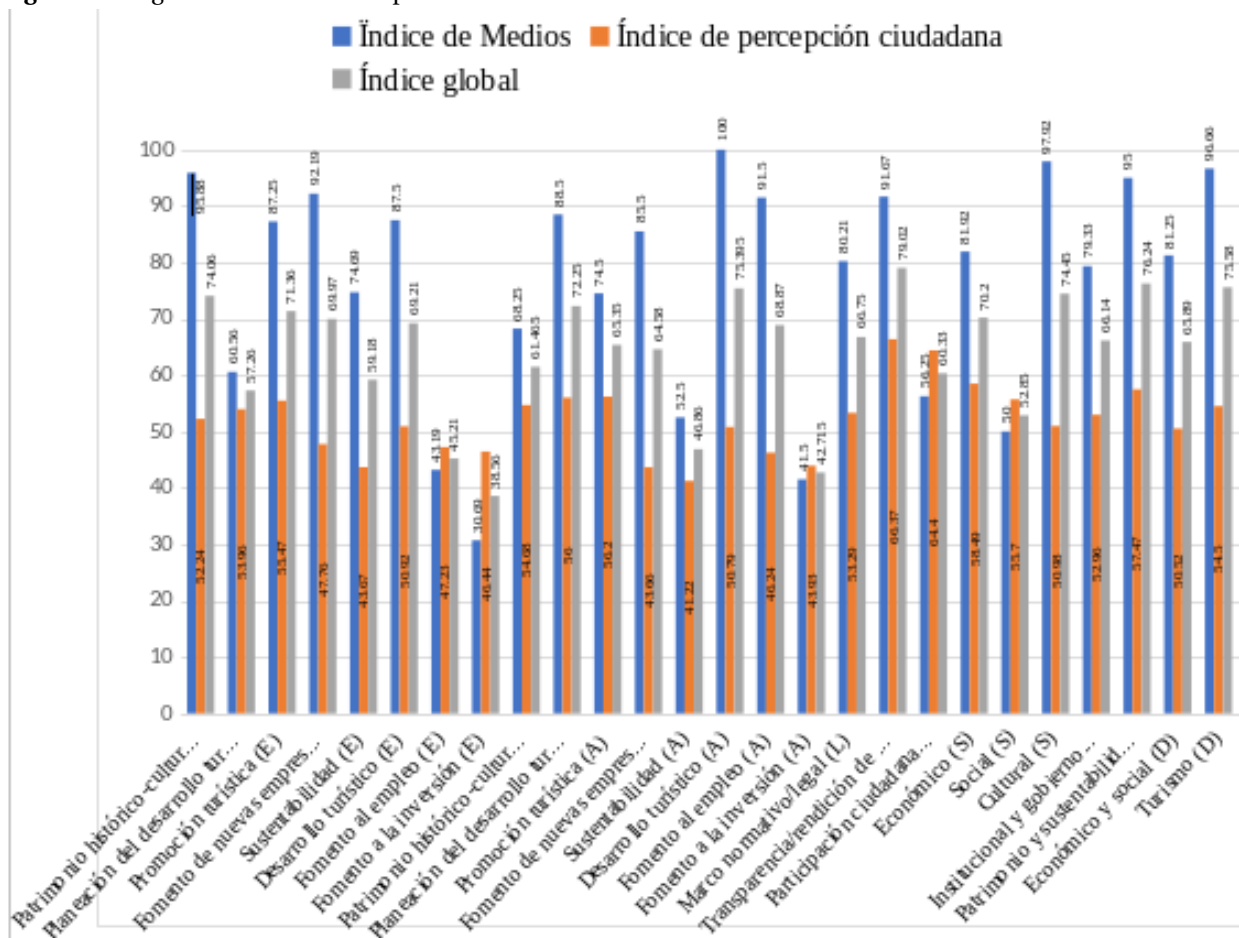
**Fuente:** Madrid (2019); Enríquez y Vargas (2021); SECTUR et. al. (); SEFOTUR y UADY (2012); SECTUR et. al. (2014); SECTUR e INSAD (2015); SECTUR e Ideas Consultores (2016); SECTUR y MOCYR (2018).

Los resultados demuestran el nivel de cumplimiento del PPM en cada variable considerada: el índice global de eficiencia es de 67.37, cumple con la mayoría de las metas trazadas, con los recursos asignados; el índice global de eficacia es de 64.10, independientemente de los recursos utilizados, cumple con la mayoría de las metas trazadas, el índice global de legitimidad es de 68.36, manifiesta la mayoría de los mecanismos normativos y/o legales, pero tiene poca aceptación de la población receptora; y, el índice global de sostenibilidad es de 68.43, genera algunos beneficios para la población aun cuando no se le asigna presu-

puesto desde la federación, donde la gestión del Estado y municipios ha sido parte fundamental para continuar las acciones de fomento turístico en estos destinos.

De manera general, el índice global de desempeño del PPM en Michoacán es de 68.14, ubicándose en un rango aceptable, el cual refiere que este programa ha logrado resultados mínimos aceptables derivado de las acciones vinculadas a la función de administración interna de gobierno y de las actividades o acciones relacionadas con bienes o servicios dirigidos a la población establecidos en sus objetivos. Además, cuenta con meca-

Figura 3: Integración de resultados por dimensión



E= Dimensión que integra la variable eficiencia; A= Dimensión que integra la variable eficacia; L= Dimensión que integra la variable legitimidad; S= Dimensión que integra la variable sostenibilidad; D= Dimensión que integra la variable Desempeño.

Fuente: Elaboración propia con base en SECTUR (2012); SECTUR (2008) y resultados del trabajo en campo.

nismos mínimos para llevar a cabo la implementación. Pese a esto, aun prevalecen deficiencias y limitaciones en su diseño e implementación para generar mejores resultados.

No obstante, un hallazgo relevante denota clara disparidad en los resultados obtenidos, mientras los resultados en los medios de cada variable, originados a partir de los datos SECTUR estatal, muestran un valor mayor en todas ellas, en relación a los valores (índices) obtenidos en la percepción ciudadana de los “pueblos mágicos”. Ello responde a la poca contribución de este programa al desarrollo y mejora de la calidad de vida de las personas de estas localidades. Lo cual refleja la discordancia entre el discurso gubernamental y los resultados palpables.

De ahí la relevancia del diseño metodológico propuesto en el presente trabajo, ya que se puede replicar a otros estudios, por lo que se aportan elementos innovadores, en el sentido de recopilar datos no solo de una fuente, sino de coleccionar información tanto de los formuladores e implementadores del PPM como de los receptores del mismo. Además, estima el nivel de continuidad (sostenibilidad), dicho en otras palabras, los efectos que ha tenido, pese a no recibir presupuestos federales desde el 2018.

La evaluación del desempeño del PPM denota las principales áreas que demandan atención en aras de fortalecer este programa como parte de la política turística en México. Asimismo, es posible identificar algunas líneas de investigación relacionadas con el análisis del desempeño del PPM en otras entidades del país o de manera conjunta, inclusive el estudio comparativo con la implementación de programas similares en otros países. Todo ello contribuye a la discusión en aras de generar más y mejores acciones en beneficio de estos destinos turísticos y de la población residente.

## Referencias

- Aedo, C. (2005). *Evaluación de impacto*. Santiago de Chile: CEPAL-GTZ.
- Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios (2010). *Fundamentos de evaluación de políticas públicas*. Madrid: Ministerio de política territorial y administración pública.
- Aguilar, C. (2017). *Evaluación de políticas públicas: una aproximación*. México, D.F.: UAM.
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México, D.F.: FCE.
- Aguilar, L. (2010). Introducción. En Aguilar, L. (ed.), *Política pública*, pp. 17–60. México, D.F.: Siglo XXI.
- Anderson, J. (1975). *Public policy-making, New York*.
- Arellano, D., Gil, J. R., Macías, J., y Rojano, A. (2004). Nueva gerencia pública en acción: procesos de modernización presupuestal. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 17: 1–23.
- Arellano, D., Lepore, W., Zamudio, E., y Blanco, F. (2012). *Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas: ¿Cómo construirlos efectivamente?* México, D.F.: CIDE.
- Arenas Caruti, D. (2021). Evaluación de programas públicos.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, volume 69. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.
- Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*. Ministerio para la Administraciones Públicas.
- Bardach, E. (2013). *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas: Un manual para la práctica*. México, D.F.: Miguel Ángel Porrúa-CIDE.
- Barros, G. M. (2002). Auditoría del desempeño gubernamental y el papel de las entidades fiscalizadoras superiores (efs). *Revista del Servicio Público*, 2:32–78. DOI: [10.21874/rsp.v53i2.284](https://doi.org/10.21874/rsp.v53i2.284).
- Bertranou, J. (2019). El seguimiento y la evaluación de políticas públicas. MILLCAYAC

- Revista Digital de Ciencias Sociales*, 11(10): 151–188.
- Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Cabrero, E. (1995). *Del administrador al gerente público*. México, D.F.: Instituto Nacional de Administración Pública A.C.
- Cabrero, E. (2000). Gerencia pública municipal: marco de análisis estratégico para la toma de decisiones en gobiernos municipales. En Cabrero, E. y Nava, G. (eds.), *Gerencia pública municipal*, pp. 19–69. México, D.F.: conceptos básicos y estudios de caso.
- Cabrero, E. (2003). *Políticas públicas municipales: una agenda en construcción*. México, D.F.: Miguel Ángel Porrúa.
- Cabrero, E. (2005). *Acción pública y desarrollo local*. México, D.F.: FCE.
- Canto, M. (2002). Introducción a las políticas públicas. En Canto, M. y Castro, O. (eds.), *Participación ciudadana y políticas públicas en el municipio*, pp. 59–78.
- Cardozo, M. (2006). *La evaluación de políticas y programas públicos*. México, D.F.: Cámara de Diputados LIX Legislatura-Miguel Ángel Porrúa.
- Cardozo, M. (2012). *Evaluación y metaevaluación en las políticas y programas públicos, estado del arte*. México, D.F.: UAM Xochimilco.
- CEPAL (2014). *Política y estrategia de evaluación*. Santiago de Chile: Unidad de Planificación y Evaluación de Programas.
- Chávez, C. y Rosales, T. (2015). El diseño del programa pueblos mágicos desde el enfoque de la gobernanza. En Hernández, R. (ed.), *Pueblos Mágicos*, pp. 23–53. México, D.F.: UAM Lerma.
- CLAD (2008). *Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública*.
- Cohen, E. (2005). *Gestión social: como lograr la eficiencia e impacto en las políticas sociales*. México, D.F.: CEPAL-Siglo XXI.
- Cohen, E. y Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. México, D.F.: Siglo XXI.
- Cohen, E. y Martínez, R. (2018). *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL.
- CONEVAL (2020). *Evaluación de la política social*. CONEVAL. En línea: [enlace](#).
- Covarrubias, R., Vargas, A., y Rodríguez, I. (2010). Satisfacción de residentes con la actividad turística en los pueblos mágicos de México: un indicador de competitividad. *Gestión Turística*, 14:33–54.
- Cunill, G. y Ospina, S. (2003). *Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática: experiencias latinoamericanas*. Caracas: CLAD-AECI-MAP-FIIAPP.
- Dunn, W. (1981). *Public policy analysis: An introduction, United States of America: Englewood Cliffs*.
- Enríquez, J. y Vargas, R. (2021). El estudio de los pueblos mágicos. *Dimensiones Turísticas*, 5 (8):9–38. DOI: [10.47557/SYWY944](https://doi.org/10.47557/SYWY944).
- Enríquez, J., Guillen, M., y Valenzuela, B. (2018). Ures, sonora. En López, C. y Figueroa, M. (eds.), *Pueblos mágicos, una visión interdisciplinaria*, pp. 391–420. México, D.F.: UAM-UNAM.
- Fuentes, N., Hernández, M., Hernández, T., y Huitrín, I. (2018). *Evaluación de diseño del Programa Pueblos Mágicos, Su operación y resultados en el caso de Tepotzotlán*. México, D.F.: UAM Xochimilco.
- García, A., Serrano, R., Osorio, M., y López, E. (2015). Percepción de la comunidad en torno

- al turismo como factor de desarrollo local. caso san pedro tultepec. *Turismo y Sociedad*, 16: 43–65.
- Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L., y Vermeersch, C. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial.
- González, J. (2010). La evaluación de la actividad gubernamental: premisas básicas y algunas anotaciones sobre la experiencia mexicana. En Méndez, J. (ed.), *Los grandes problemas de México, Políticas públicas*, volume XIII, pp. 143–178. México, D.F: El Colegio de México.
- Gris, P. (2003). Evaluación y política: Una revisión teórica de la relación entre ambos conceptos. *Buen Gobierno*, 28:52–73.
- Guzmán, M. (2007). *Evaluación de programas, notas técnicas*, volume 64. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.
- Haefner, C. y Villegas, X. (2019). Evaluación de programas públicos. análisis del desempeño global de programas gubernamentales en Chile. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 7(2):14–38.
- Hintze, J. (2003). Responsabilización: instrumentos de rendición de cuentas y evaluación de gestión del valor público. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 de octubre*.
- Hogwood, B. y Gunn, L. (1984). *Policy analysis for the Real World*. Oxford: Oxford University Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69:3–19.
- Hood, C. (1995). The new public management in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3):93–109.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020a). *Censo de Población y Vivienda 2020*. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020b). *PIB y cuentas nacionales*. INEGI. En línea: [enlace](#).
- Jaime, F., Daufor, G., Martín, A., y Amaya, P. (2013). *Introducción al análisis de políticas públicas*. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Johnson, R. y Kuby, P. (2012). *Estadística elemental*. México, D.F: Cengage Learning Editores.
- Jones, C. (1970). *An introduction to the study of public policy, United States of America: Duxbury Press*.
- Lahera, E. (2002). *Introducción a las políticas públicas*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Landeros, H., Gomora, M., y Castañeda, T. (2015). *Enfoques de análisis en Pueblos Mágicos: ¿Eficiencia o eficiencia? Ponencia en el 20º Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México*. En línea: [enlace](#).
- Lasswell, H. (1971). *A pre-view of policy science*. New York: American Elsevier Publishing.
- León, C. (2016). *Evaluación del desempeño del sector público: Mecanismo para rendir cuentas y prestar servicios públicos con parámetros de calidad a los administrados*. Tesis doctoral en Derecho Administrativo Iberoamericano. En línea: [enlace](#).
- Madrid, F. (2019). Derivaciones epistémicas de una política pública: el caso de los pueblos mágicos 2001-2015. *El Periplo Sustentable*, 1 (36):184229.
- Mayne, J. (2017). Abordaje de la atribución a través del análisis de contribución: uso sensato de las mediciones de desempeño. En Acuña, C. (ed.), *La evaluación de políticas. Fundamentos conceptuales y analíticos*, pp. 305–330. Argentina: CAF.

- Mayne, J. y Zapico, E. (1997). Monitoreo efectivo del desempeño: una condición necesaria para la reforma del sector público. En Mayne, J. y Zapico, E. (eds.), *Monitoreo del desempeño en el sector público: Direcciones futuras de la experiencia internacional*, pp. 23–56. Nueva York: Routledge.
- Mercado, E. (1991). *Técnicas para la toma de decisiones*. México, D.F.: Limusa.
- Merino, M. (2013). *Políticas públicas*. CIDE.
- Monterrubio, J., Mendoza, M., y Huitrón, T. (2013). Percepciones de la comunidad local sobre los impactos sociales del “spring break” en acapulco, México. *El Periplo Sustentable*, 24: 41–65.
- Morales, D. (2009). Evaluación del desempeño gubernamental y cultura organizacional: Reflexiones desde la nueva gestión pública y la sociología de las organizaciones. *Revista de Administración pública*, 45(1):37–52.
- Navarro, A., Zúñiga, A., y Arenas, L. (2018). El uso de la evidencia en las políticas: el caso de las evaluaciones de desempeño y ejecución presupuestal en el sector educación en el Perú. *Politai: Revista de Ciencia Política*, 17: 119–146.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Comité de Ayuda al Desarrollo (2010). *Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo*. OCDE-Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- Ortegón, E., Pacheco, J., y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.
- Ospina, S. (2001). Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 19:1–19.
- Parsons, W. (2007). *Políticas públicas*. México, D.F.: FLACSO.
- Pierdant, I. y Rodríguez, J. (2012). *Estadística descriptiva y números índice*. F.: Universidad Autónoma Metropolitana.
- PNUD (2009). *Manual de planificación, Seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. New York: PNUD.
- Rodríguez, I. y Pulido, J. (2009). Análisis del desarrollo turístico en los pueblos mágicos de México. *XIV Congreso AECIT, Retos para el turismo español, cambio de paradigma*, pp. 797–819. Gijón, España, 18 - 20 de noviembre, 2009, Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT), pp.
- Rodríguez, L. y Ordaz, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(18):28–40.
- Rojas, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, D.F.: Plaza y Valdés.
- Roth, A. (2009). *Políticas públicas, formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Ediciones Aurora.
- Salcedo, R. (2011). *Evaluación de políticas públicas*. México, D.F.: Siglo XXI.
- Schröder, P. (2006). *Nueva gestión pública: aportes para un buen gobierno*. México, D.F.: Fundación Friedrich Naumann.
- Schuschny, A. y Soto, H. (2009). *Guía metodológica*. Santiago de Chile: CEPAL/GTZ.
- Secretaría de Fomento Turístico de Yucatán y Universidad Autónoma de Yucatán (2012). *Diagnóstico de competitividad y sustentabilidad de los pueblos mágicos*. Yucatán: Municipio de Valladolid, Yucatán.
- Secretaría de Turismo (2008). *Manual de indicadores, Programa pueblos mágicos*. SECTUR-Desarrollo estratégico, turismo y competitividad. En línea: [enlace](#).

- Secretaría de Turismo (2012). *Estudio para la Evaluación del Programa Pueblos Mágicos en localidades integrantes para fortalecerlo y en su caso reorientar sus estrategias*. México D.F.: SECTUR.
- Secretaría de Turismo (2020). *Diagnóstico socio-económico de los pueblos mágicos*. Gobierno de México. En línea: [enlace](#).
- Secretaría de Turismo y Gobierno de Michoacán and Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (2014). *Diagnóstico sobre Competitividad y Sustentabilidad del Pueblo Mágico: Tlalpujahua de Rayón, Tlalpujahua, Michoacán*. Morelia, Michoacán: ITESM.
- Secretaría de Turismo y Idea Consultores (2016). *Evaluación de diseño del programa presupuestario S248 Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos*. SECTUR-Desarrollo estratégico, turismo y competitividad. En línea: [enlace](#).
- Secretaría de Turismo y Investigación en Salud y Demografía (2015). *Evaluación de diseño del programa presupuestario U002 Pueblos Mágicos y Destinos Prioritarios*. SECTUR-Desarrollo estratégico, turismo y competitividad. En línea: [enlace](#).
- Secretaría de Turismo y Servicios Profesionales para el Desarrollo Económico (2018). *Evaluación de Consistencia y Resultados 2017-2018 Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos*. SECTUR-MOCYR.
- Secretaría de Turismo, Cuerpo Especializado de Seguridad Turística, y Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. *Evaluación de desempeño de los destinos turísticos en el marco de los Convenios de Coordinación en materia de Reasignación de Recursos (CCRR), Análisis del desempeño turístico local modelo de satisfacción de los turistas*. México, D.F.: Universidad Anáhuac.
- Silva, I. (2002). *Metodología para la elaboración de estrategias del desarrollo local y regional*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.
- Silva, I. y Sandoval, C. (2012). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.
- Subirats, J. (1992). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid: Ministerio para las administraciones públicas, Instituto Nacional de Administración Pública.
- Subirats, J. (2006). Algunos puntos clave sobre evaluación de políticas públicas con especial referencia al caso de las políticas sociales. *Revista Ánfora*, 13(21):17-41.
- Tamayo, M. (1997). El análisis de políticas públicas. En Bañón, R. y Carrillo, E. (eds.), *La nueva administración pública*, pp. 281-312. Madrid: Alianza.
- Uvalle, R. (2004). El control y la evaluación en la administración pública. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 46(192):43-70.
- Vallès, J. (2006). *Ciencia política: una introducción*. Barcelona: Ariel.
- Vázquez Hernández, M. (2022). La evaluación de políticas y programas públicos en los gobiernos municipales de México. *Encrucijada*, (40):58-80. DOI: [10.22201/fcpys.20071949e.2022.40.81273](https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2022.40.81273).
- Vázquez, C. (2013). *Redes de acción pública*. México, D.F.: INAP.
- Vázquez, M. (2016). *Propuesta Metodológica Para Evaluar Programas Gubernamentales Desde la Perspectiva del Desarrollo Local: El Caso de Pueblos Mágicos en Tlalpujahua, Michoacán*. Morelia: Tesis de Maestría.
- Weiss, C. (2016). La investigación de políticas: ¿datos, ideas y argumentos? En Acuña, C. (ed.), *La evaluación de políticas. Fundamentos conceptuales y analíticos*, pp. 169-204. Argentina: CAF.



Wright, D. y Sharpley, R. (2018). Local community perceptions of disaster tourism: the case of l'aquila, italy. *Current Issues in Tourism*, 21 (14):1569–1585.

Ziccardi, A. y Saltalamacchia, H. (1997). *Metodología de evaluación del desempeño de los gobiernos locales en ciudades mexicanas*. México, D.F.: Instituto de Investigaciones Sociales.