



# RASCENDER

CONTABILIDAD Y GESTIÓN



VOLUMEN 6



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"



16 NÚMERO

ENERO -  
ABRIL 2021

Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad.  
Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203. DOI: 10.36791.  
Indexada a Latindex. Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.  
Indexada a Clase. Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades.  
Indexada a Biblat. Bibliografía Latinoamericana en Revistas de Investigación Científica y Social.  
Indexada a SeriUNAM. Catálogo público colectivo, registro núm. 165152.

## DIRECTORIO INSTITUCIONAL

Dr. Enrique Fernando Velázquez Contreras  
Rector

Dra. María Rita Plancarte Martínez  
Vicerrectora Unidad Centro

Dr. Ramón Enrique Robles Zepeda  
Secretario General Académico

Dra. Rosa María Montesinos Cisneros  
Secretaria General Administrativa

M.A. Carlos Armando Yocupicio Castro  
Tesorero General

Dra. María Elena Robles Baldenegro  
Directora de la División de Ciencias  
Económicas y Administrativas

Dr. Ismael Mario Gastélum Castro  
Jefe del Departamento de Contabilidad

### Revista TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN:

#### Consejo Editorial

Dra. María Eugenia De la Rosa Leal  
Universidad de Sonora, México

Dra. María Concepción Verona Martel  
Universidad de las Palmas de la Gran Canaria,  
España

Dr. Miguel Ángel Vega Campos  
Universidad Autónoma de San Luis Potosí,  
México

#### Comité Editorial

Dra. María Eugenia De la Rosa Leal  
Directora editorial

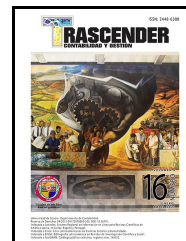
MFCG. Marisela Huerta Salomón

MFCG. José Enrique Haro Valdés

La revista TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN cuenta con la licencia Creative Commons.



Se permite a otros descargar las obras y compartirlas con otros siempre y cuando se de crédito al autor(es). No se permite cambiarla de forma alguna, ni usarla comercialmente.



Mural antiguo edificio del DICTUS.  
Campus Universidad de Sonora,  
Unidad Centro.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Universidad de Sonora.

TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN. Vol. 6, Núm. 16. Enero - abril del 2021, es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad de Sonora, a través del Departamento de Contabilidad. Luis Encinas y Rosales s/n, colonia Centro. Hermosillo, Sonora, México. C.P. 83000. Tel. (662) 2592211.

<https://trascender.unison.mx/index.php/trascender>

Editor Responsable, María Eugenia De la Rosa Leal. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo 04-2015-041712070800-203. ISSN 24486388 otorgado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Responsable de la última actualización de éste número: María Eugenia De la Rosa Leal. Fecha de la última actualización: 31 de enero del 2021.

#### **Diseño, portada e interiores:**

Arq. Esther M. Gracida D.

#### **Imágenes:**

Dirección de información y prensa Universidad de Sonora.

## CONTENIDO

<b>Editorial</b>	<b>1</b>	<b>Ensayos</b>	
<b>Reportes de Investigación</b>			
<i>Estudio histórico de evaluación: Cumplimiento de metas de la Secretaría de Hacienda, Secretaría de Economía y Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Sonora del ejercicio 2015</i>	<b>2</b>	<i>Violencia contra las mujeres en el trabajo: regulación, percepción y responsabilidad del empresariado</i>	<b>103</b>
Nallely Esther Villa Ruiz Progreso Fideicomiso, Sonora, México		Elena Martín Izquierdo Universidad de Burgos, España	
		<i>El impacto de los programas sociales y el turismo en la reducción de la pobreza en el ámbito rural en México</i>	<b>131</b>
		Luis Fernando Figueroa González Universidad de Sonora, México	
		<b>Normas de colaboración</b>	<b>158</b>

# Editorial

En éste número la revista Trascender, Contabilidad y Gestión presenta tres artículos, con un desarrollo extenso, relacionados con la transparencia y las corrientes sociales del momento: la gestión pública, la violencia de género y el impacto del turismo rural.

El primer artículo desarrolla un análisis crítico exhaustivo del uso del presupuesto público en tres Secretarías de Gobierno del Estado de Sonora, en México, confrontando los indicadores con un enfoque de desempeño, analizando el logro de las metas y la eficiencia. La metodología utilizada fue el método descriptivo de aumentos y disminuciones de los presupuestos de operación y tesorería, establecidos en el Sistema de Presupuesto basado en Resultados, utilizando semáforos de evaluación y la comprensión cualitativa de los conceptos analizados.

El artículo revisa las interpretaciones del presupuesto público, dentro de la lógica de transparencia de la política hacendaria, programa y proyectos específicos. Analizando los resultados declarados en la cuenta pública de las Secretarías estudiadas con una amplia apertura de análisis e interpretación crítica de la situación estudiada en cada uno de los programas.

Como artículo de ensayo se presenta el trabajo Violencia contra la mujeres en el trabajo, el cual estudia con fuerza el estatus de la imagen y presencia de las mujeres en la sociedad desde distintos ángulos y épocas, dirigiendo el trabajo hacia los distintos tipos de violencia principalmente los laborales y de acoso, destacando las conductas laborales y legales españolas y de la Comunidad Europea. Permitiendo acotar el fenómeno de la violencia hacia las mujeres con un punto de vista internacional que orienta de forma relevante el derecho legítimo de un clima laboral positivo y saludable.

El último artículo Impacto de los programas sociales y el turismo, hace una revisión crítica argumentativa del impacto del turismo sobre la pobreza, analizando publicaciones científicas del tema, encontrando contradicciones entre el discurso político y el efecto real.

El artículo parte de la concepción de la pobreza, recorriendo las variables de desarrollo social y del turismo rural, confrontando las conceptualizaciones del desarrollo rural y los efectos del turismo rural, con aspectos sensibles en la comunidad como la sustentabilidad y el respeto. Revisando al Turismo sustentable, su relación y efecto en zonas rurales pobres, mezclando las habilidades de los agentes del turismo e intermediarios, comparando las ventajas y desventajas de este tipo de turismo en las comunidades.

El número de nuestra revista, en esta ocasión abordó aspectos sociales frágiles y de vital importancia para nuestra realidad y desarrollo socio económico, que abre espacios de conocimiento de nuestra contemporaneidad.

Atentamente

Dra. María Eugenia De la Rosa Leal

Directora editorial



Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 6, Núm. 16 (enero - abril del 2021).  
 Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.  
 ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.



## Estudio histórico de evaluación: Cumplimiento de metas de la Secretaría de Hacienda, Secretaría de Economía y Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Sonora del ejercicio 2015

*Historical evaluation study: Fulfillment of goals of the Secretary of Finance, Secretary of Economy and Secretary of Social Development of the State of Sonora for the year 2015*

Nallely Esther Villa Ruiz <sup>1</sup>

**Recibido:** 15 de octubre de 2020.

**Aceptado:** 18 de diciembre de 2020.

**DOI:** <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i16.91>

**JEL:** H61. Presupuesto; Sistema presupuestario.

### Resumen

En este artículo se realizara un estudio histórico del año 2015, para ello recurrimos a la información programática de la cuenta pública del poder ejecutivo de 2015, se tomaron como muestra de estudio 3 dependencias: la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de Economía y la Secretaría de Desarrollo Social. Este análisis se realiza con el objetivo de Evaluar los programas públicos y lo indicadores para saber si las dependencias están cumpliendo las metas establecidas.

En este análisis podemos observar cómo se distribuye el presupuesto del poder ejecutivo a las Dependencias del sector Público, y como éstas, crean programas en relación a dicho presupuesto con la implementación de objetivos para cumplimiento de metas y los diversos indicadores de evaluación para cada programa. El Ejecutivo del Estado es el que logró cumplir un mayor porcentaje de metas con un 78% equivalente a 29. En total el Poder Ejecutivo estableció 477 metas. La Secretaría de Agricultura,

<sup>1</sup> Nallely Esther Villa Ruiz. Licenciada en Contaduría Pública. Licenciada en Administración de Empresas. Maestra en Fiscalización y Control Gubernamental. Especialista en Contabilidad gubernamental, fiscalización, presupuesto y transparencia del sector público. Asistente contable en Progreso Fideicomiso. Correo: [nallelyvillar@gmail.com](mailto:nallelyvillar@gmail.com). ORCID: 0000-0002-4143-1523

Ganadería, Recursos Hidráulicos, Pesca y Acuicultura, es la Dependencia con menor porcentaje de metas cumplidas apenas alcanzó el 37% de ellas.

En este análisis encontramos algunas metas inconclusas y deficiencias en los indicadores de los programas. Algunos de éstos programas no fueron efectuados, debido a cancelaciones de recursos por parte de la Secretaría de Hacienda, sin quedar claro a donde se redistribuyó dicho recurso. Aunado a esto los subejercicios registrados son de especial observancia, puesto que la sociedad siempre tendrá necesidades ilimitadas que cubrir, y se ve limitada de dicho recurso presupuestario.

**Palabras clave:** evaluación, cumplimiento, meta, presupuesto, programa.

### **Abstract**

*This article will carry out a historical study of the year 2015, for this we use the programmatic information of the public account of the executive branch of 2015, were taken as a sample of study 3 dependencies: the Secretary of Finance, the Secretary of Economy and the Secretary of Social Development. This analysis is carried out with the objective of Evaluating public programs and indicators to know if the units are meeting the established goals.*

*In this analysis we can see how the budget of the executive branch is distributed to the Public Sector Units, and like these, they create programs in relation to that budget with the implementation of objectives for meeting goals and the various evaluation indicators for each program. The State Executive is the one who*

*managed to meet a higher percentage of targets with 78% equivalent to 29. In total, the Executive Branch set 477 targets. The Ministry of Agriculture, Livestock, Hydraulic Resources, Fisheries and Aquaculture is the Unit with the lowest percentage of targets met barely reached 37% of them.*

*In this analysis we find some unfinished goals and deficiencies in program's indicators. Some of these programs were not carried out, due to cancellations of resources by the Secretary of Finance, without being clear where that resource was redistributed. In addition to this, registered sub-cycles are of particular observance, since society will always have unlimited needs to cover, and is limited in that budgetary resource.*

**Keywords:** *evaluation, compliance, goal, budget, program.*

### **Introducción**

Toda intervención pública tiene por objeto resolver un problema o atender una necesidad que sea de interés público. Los recursos de los que dispone el Estado deben ser utilizados de manera eficiente y eficaz, con la finalidad de maximizar el impacto de las políticas públicas sobre esos problemas. En este sentido, es una responsabilidad primordial de los gobiernos, es utilizar el gasto público como un instrumento para mejorar las condiciones de sus ciudadanos.

En este artículo se realizara un análisis histórico del año 2015, para ello necesitamos examinar la información programática de la cuenta pública del poder ejecutivo de ese mismo año, se tomaran como muestra

de estudio 3 dependencias, para esto se eligieron: la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de Economía y la Secretaría de Desarrollo Social, este análisis se realiza con el fin de Evaluar los programas públicos y los indicadores para así, saber si las dependencias están realizando su cumplimiento de metas del año 2015.

Cada año a las dependencias se les asigna un presupuesto el cual debe administrarse de una manera eficaz y eficiente para cumplir un fin, para lograr este se crean programas públicos los cuales se deben planear en base a las necesidades de la sociedad para generar mejor calidad de vida, si estos no se planean eficazmente no se cumplirán y esto afectará económicamente ya que se asignó un presupuesto para llevar a cabo este programa y proyecto y si queda inconcluso generará gastos, además de no satisfacer las necesidades sociales.

En este estudio analizaremos las dependencias mencionadas con anterioridad y dictaminaremos si administraron sus recursos de manera correcta y si cumplieron o no con las metas que se establecieron, es decir, conocer si las dependencias cumplieron con sus objetivos, metas y atribuciones, y si ejercieron los recursos para el cual les fueron asignados, de manera eficaz, eficiente y con economía.

En relación a estas 3 dependencias analizadas podemos decir que no tienen sus objetivos muy claros, lo que hace que no cumplan sus metas establecidas, lo que se analizó de información relacionada al no cumplimiento de metas siempre hubo excusas por parte de los trabajadores para no llevar a cabo los indicadores y metas, creo que es necesario sancionar a las personas que no estén cumpliendo bien con su trabajo, ya que todo esto repercute en la economía y en la sociedad, estamos estancando programas de mucha utilidad, también es importante que con anticipación planeemos bien los programas, metas e indicadores, los cuales sean

favorecedores para los sonorenses. Los programas tenían su recurso establecido algunas dependencias con más y otras con menos y eso no quiere decir o asegura que cumplirán con sus metas, además las dependencias se gastaron más del 98% de su presupuesto y no alcanzaron a lograr ni el 60% de cumplimiento.

## **Desarrollo**

A más de una década de implementación del Presupuesto basado en resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño en México, a la mayoría de los actores involucrados en la planeación, programación y presupuestación tienen clara la importancia de la evaluación y el seguimiento de las políticas y programas públicos por medio de los cuales se lleva a cabo el ejercicio del gasto en nuestro país. Es indispensable que los ejecutores del gasto y responsables de los programas presupuestarios tengan la voluntad de llevar a buen término las evaluaciones del desempeño y el cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora que de estos deviene.

Toda intervención pública tiene por objeto resolver un problema o atender una necesidad que sea de interés público. Los recursos de los que dispone el Estado deben ser utilizados de manera eficiente y eficaz, con la finalidad de maximizar el impacto de las políticas públicas sobre esos problemas. En este sentido, es una responsabilidad primordial de los gobiernos, es utilizar el gasto público como un instrumento para mejorar las condiciones de sus ciudadanos.

Por ello, resulta vital que la agenda pública esté conformada por políticas y programas públicos que estén diseñados a partir de la identificación rigurosa acerca de las situaciones que intenta transformar, sus causas y efectos, la población objetivo o área de enfoque a los que va dirigido; que tenga claridad en los resultados esperados, los medios para lograrlo y los

elementos a través de los cuales operarán; que demuestren que son capaces de lograr el propósito para el cual fueron creados, y que puedan identificar que sus resultados tienen el impacto esperado. La evaluación es una herramienta de política pública que hace una importante contribución para lograr esto.

El concepto de “evaluación” se ha entendido tradicionalmente como un medio para identificar los resultados o el impacto que genera una acción o conjunto de acciones. En el sector público, la evaluación suele vincularse a la identificación de las transformaciones generadas a partir de las políticas y programas públicos (Ballart, 1993). A partir de estas definiciones, es posible observar un claro enfoque de evaluación aplicado en las etapas finales de una acción, que justamente es cuando se hace posible apreciar dichos resultados o impactos, no antes.

Inicialmente, la evaluación fue considerada como una herramienta enfocada meramente en la medición de la eficacia. Más adelante, demostró su utilidad para la identificación y valoración de los efectos de la ejecución de políticas y programas (tomando en cuenta solamente el grado de impacto observado como consecuencia de su implementación, y no de otros factores externos).

Como indica Ballart (1993), la evaluación en el sector gubernamental puede abarcar todas las esferas del ciclo de una política o programa, desde su concepción hasta su impacto pasando por su implementación u operación.

Con esto, es importante esclarecer que el concepto de evaluación ha evolucionado paulatinamente para abarcar todas las etapas de una política o programa público, a fin de identificar e implementar acciones de mejora, no solo cuando los productos, servicios o acciones ya fueron entregados o ejecutados, o hasta que sea posible medir los resultados o impactos como sugieren los conceptos tradicionales, sino en etapas puntuales y bien definidas en todas las fases del ciclo de política pública que permitan reorientar los cursos de acción.

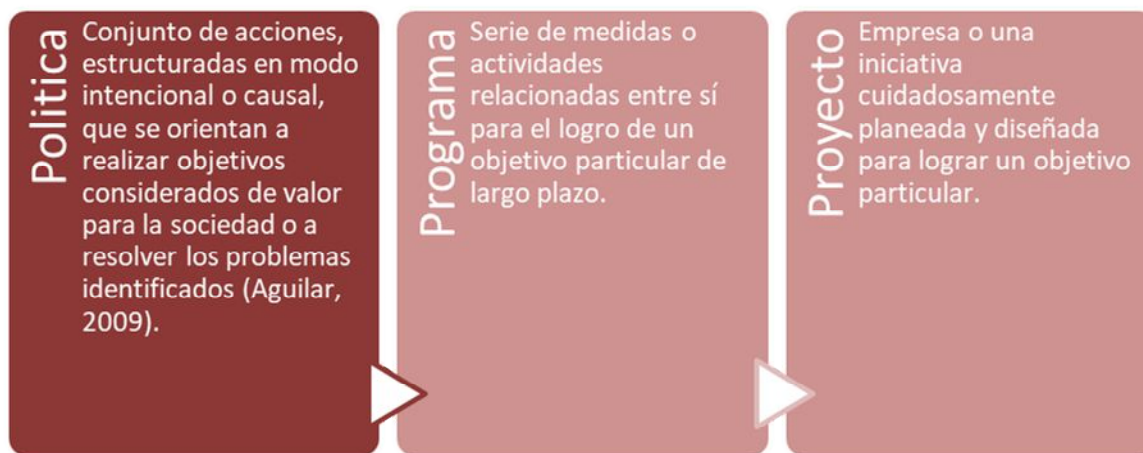
De esta manera, la evaluación no solo analiza si alguna intervención pública fue o no efectiva, sino que proporciona información para determinar si es la alternativa más adecuada y si existen elementos para prever que logrará sus objetivos.

De acuerdo con Roth (2010), parte de esta confusión se debe a la imprecisión de la lengua castellana para traducir una tradición científica y académica que encuentra sus orígenes en la cultura anglosajona. Para demostrar lo anterior, el autor define, a partir del Diccionario de la Real Academia Española (XXII edición) estos tres conceptos. Se remite, asimismo, a la definición del Diccionario de Oxford para la consulta en inglés de las definiciones. Como resultado, indica que este idioma parece mucho más preciso por el hecho de que permite vincular coherentemente un concepto con otro, tal y como se muestra en la figura 1.



## Figura 1

Definición de política, programa y proyecto



Fuente: Elaboración propia.

### Objetivos

#### Objetivo General

Analizar la información programática de las dependencias del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sonora del año 2015 y determinar el cumplimiento de sus metas.

#### Objetivo específico

Evaluar cumplimiento de metas del año 2015 de la Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Economía y Secretaría de Hacienda.

#### Planteamiento del Problema

El principal objetivo del artículo es realizar un análisis de la información programática, en específico de la evaluación del cumplimiento de metas por Dependencia del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sonora para la cuenta pública 2015 presentada.

En el presente estudio analizaremos en específico la Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Economía y Secretaría de Hacienda. El propósito es evaluar si cumplieron o no con las metas que se establecieron, es decir, conocer si las dependencias cumplieron con sus objetivos, metas y atribuciones, y si ejercieron los recursos para el cual les fueron asignados, de manera eficaz, eficiente y con economía

#### Pregunta de Investigación

**¿En el año 2015 la Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Economía y Secretaría de Hacienda cumplieron con sus metas establecidas?**

Es fundamental que las dependencias cumplan sus metas, ya que estas fueron establecidas para contribuir y mejorar nuestro estado, además de que se destina un presupuesto para lograr este fin, lo ideal sería que se cumplieran las metas.

Año con año nuestro estado va teniendo más necesidades, es por eso que las dependencias deben adaptarse a dichas necesidades y crear nuevos programas públicos para ayudar a que la sociedad tenga una mejor calidad de vida, para crear programas públicos eficientes y eficaces es necesario hacer un estudio basado en las necesidades de la sociedad sonorenses y medir su alcance, todo esto se lleva a cabo

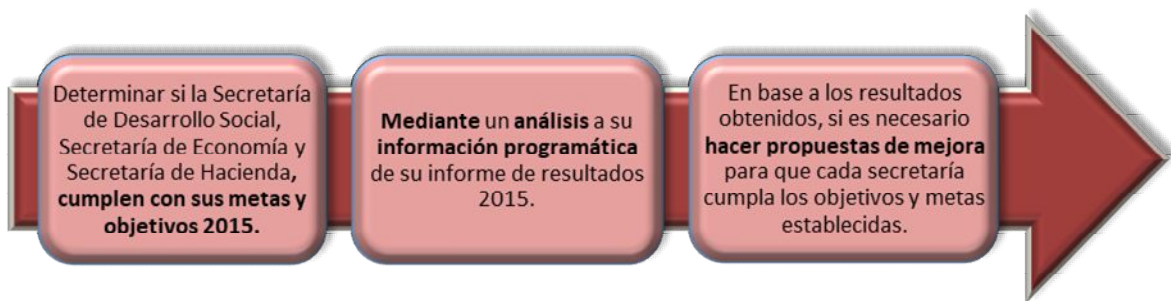
con una buena planeación y programación, estableciendo metas, objetivos e indicadores alcanzables, para que así se establezca un presupuesto y poder cumplir con el programa, proyecto, meta, objetivo e indicador.

### Metodología

#### Supuesto de investigación, figura 2

**Figura 2**

*Supuesto de investigación*

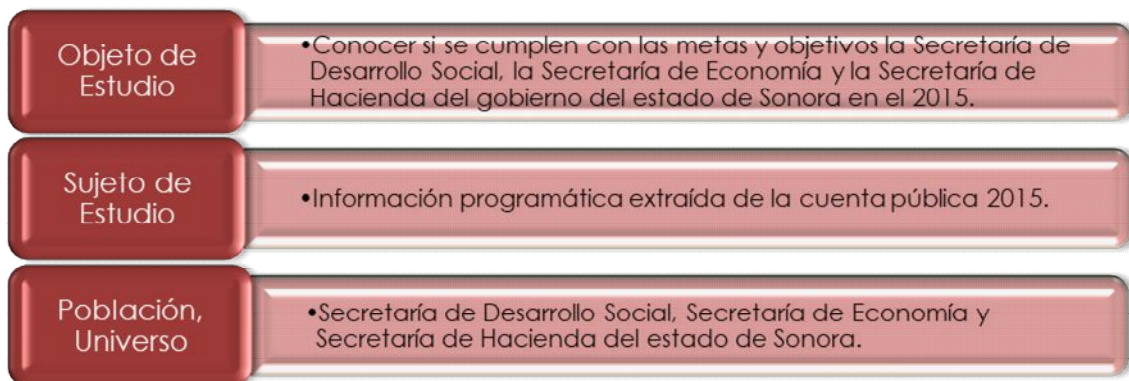


Fuente: Elaboración propia.

#### Elementos de investigación, figura 3

**Figura 3**

*Elementos de investigación*

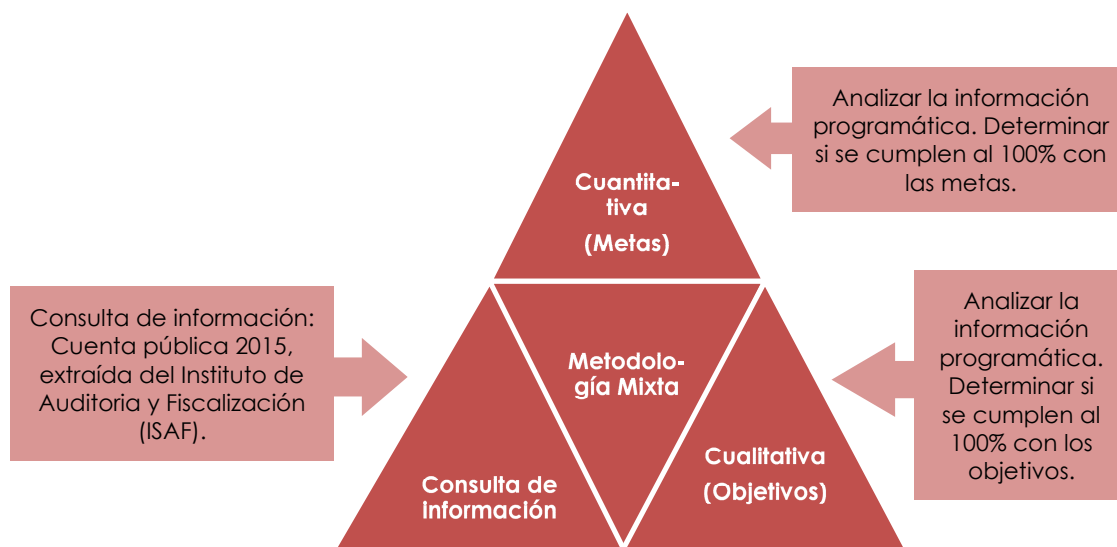


Fuente: Elaboración propia.

## Metodología, figura 4

### Figura 4

#### Metodología



Fuente: Elaboración propia.

### Descripción de la Información

Este trabajo se realizara con ayuda de la Cuenta Pública correspondiente al ejercicio fiscal de 2015, en el cual se analizaran sus resultados generales como información presupuestaria y programática (resultados por Dependencia de sus programas e indicadores en el sistema de evaluación estatal) de las siguientes dependencias que forman parte del poder ejecutivo: Ejecutivo del Estado, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Salud Pública, Secretaría del Trabajo, Secretaría de Salud Pública, Secretaría de Infraestructura y Desarrollo

Urbano, Secretaría de la Contraloría General, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Economía, Secretaría de Hacienda, Oficialía Mayor, Procuraduría General de Justicia, Secretaría de Educación y Cultura y Secretaría de Agricultura, Ganadería, Recursos Hidráulicos, Pesca y Acuicultura. Se tomaran como muestra de estudio 3 dependencias, para esto se eligieron: la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de Economía y la Secretaría de Desarrollo Social, este análisis se realiza con el fin de Evaluar los programas públicos y lo indicadores para así, saber si las dependencias están realizando su

cumplimiento de metas del año 2015. En este estudio analizaremos las dependencias mencionadas con anterioridad y dictaminaremos si administraron sus recursos de manera correcta y si cumplieron o no con las metas que se establecieron, es decir, conocer si las dependencias cumplieron con sus objetivos, metas y atribuciones, y si ejercieron los recursos para el cual les fueron asignados, de manera eficaz, eficiente y con economía, la intervención pública tiene por objeto resolver un problema o atender una necesidad que sea de interés público. Los recursos de los que dispone el Estado deben ser utilizados de manera eficiente y eficaz, con la finalidad de maximizar el impacto de las políticas públicas sobre esos problemas. En este sentido, es una responsabilidad primordial de los gobiernos, es utilizar el gasto público como un instrumento para mejorar las condiciones de sus ciudadanos.

### **Análisis de la Información**

En este apartado analizaremos la información programática de la cuenta pública proporcionada por el Poder Ejecutivo de Estado de Sonora referente al ejercicio 2015, poniendo especial énfasis en las metas establecidas por las dependencias y su nivel de desempeño, así como los presupuestos otorgados y los montos ejercidos al finalizar su ejercicio fiscal.

Anualmente las dependencias gubernamentales implementan programas sociales para contribuir al desarrollo de nuestro país, estos programas manejan indicadores para evaluar su cumplimiento y desarrollo, aunado a los programas se establecen metas para poder alcanzar los objetivos de los mismos; enfocándonos específicamente en las metas establecidas podemos apoyarnos en la tabla 1 en la cual nos muestra los datos cuantificables del total de metas establecidas por dependencias del poder ejecutivo y los porcentajes de las cuales lograron cumplirse y las que no se lograron

consolidar.

En esta tabla podemos observar que se establecieron un total de 477 metas correspondientes a todas las Dependencias del Poder Ejecutivo, separando las metas que se cumplieron al 100% o más; las que cumplieron con menos de 100% y más de 80%; y la que cumplieron con menos del 80%.

Las 3 dependencias con mayor ranking fueron:

El Ejecutivo del estado de Sonora se posicionó en el puesto número uno, logrando obtener el mayor ranking de metas alcanzadas, las metas que se cumplieron con más del 100% fueron 29 de las 37 establecidas equivalentes al 78% de su totalidad.

La Secretaría de Gobierno se posicionó en el puesto número dos, considerando las metas que se cumplieron dentro del rango más del 100%, fueron 14 las metas alcanzadas las que se cumplieron de 21 metas establecidas, estas equivalentes al 67% del total que estableció esta dependencia.

La Secretaría de Salud Pública se posicionó en el puesto número tres, considerando las metas que se cumplieron dentro del rango más del 100%, fueron 17 las metas alcanzadas las que se cumplieron de 27 metas establecidas, estas equivalentes al 63% del total que estableció esta dependencia.

Por otro lado, se muestra en el último lugar a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Recursos Hidráulicos, Pesca y Acuicultura, considerando las metas que se cumplieron dentro del rango de más del 100%, fueron solo 13 las metas alcanzadas las que se cumplieron de 35 metas establecidas, estas equivalentes a solo el 37% de su totalidad. En el rango de cumplimiento de menos del 80% fueron 15 metas, equivalentes al 43% del total de las metas que estableció esta dependencia.

**Cumplimiento de Metas por Dependencia, tabla 1**

**Tabla 1**

*Metas por dependencia*

DEPENDENCIAS	METAS						
	TOTAL DE METAS	AL 100% Y MÁS	%	MENOS DEL 100% Y MÁS DEL 80%	%	MENOS DEL 80%	%
EJECUTIVO DEL ESTADO	37	29	78%	3	8%	5	14%
SECRETARÍA DE GOBIERNO	21	14	67%	4	19%	3	14%
SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA	27	17	63%	2	7%	8	30%
SECRETARÍA DEL TRABAJO	42	26	62%	1	2%	15	36%
SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA	28	17	61%	5	18%	6	21%
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO	38	23	61%	8	21%	7	18%
SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL	25	15	60%	8	32%	2	8%

**Tabla 1**

Continuación...

DEPENDENCIAS	METAS						
	TOTAL DE METAS	AL 100% Y MÁS	%	MENOS DEL 100% Y MÁS DEL 80%	%	MENOS DEL 80%	%
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL	17	10	59%	2	12%	5	29%
SECRETARÍA DE ECONOMÍA	30	16	53%	2	7%	12	40%
SECRETARÍA DE HACIENDA	70	36	51%	7	10%	27	39%
OFICIALÍA MAYOR	56	28	50%	11	20%	17	30%
PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA	36	15	42%	10	28%	11	31%
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA	15	6	40%	5	33%	4	27%
SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, RECURSOS HIDRÁULICOS, PESCA Y ACUACULTURA	35	13	37%	7	20%	15	43%
<b>TOTAL DE METAS</b>	477						

Fuente: Elaboración propia.

Terminando el comparativo de las metas alcanzadas y no logradas, pasaremos a la cuestión presupuestaria con relación específica a las metas obtenidas; en la tabla 2 se muestran los presupuestos ejercidos por dependencia del Poder Ejecutivo del año 2015.

Las 3 dependencias con mayor presupuesto otorgado fueron: En primer lugar la Secretaría de Educación con un total de \$16, 335 millones de pesos, en segundo la Secretaría de Hacienda con \$13,620 millones de pesos y en tercero la Secretaría de Salud \$5,118 millones de pesos. El subejercicio de estas mismas dependencias fue por: \$94,888 millones de pesos para la Secretaría de Educación, 22,336 millones de pesos para la Secretaría de Hacienda y \$18,301 millones de pesos para la Secretaría de Salud, prácticamente el subejercicio es el presupuesto que las dependencias no gastaron durante ese ejercicio fiscal.

El presupuesto se les asigna a las dependencias con el fin de cumplir sus objetivos y así contribuir a la mejora de nuestros estados y municipios, como por ejemplo contribuir con la educación, salud, empleo, economía,

infraestructura (Escuelas, hospitales, carreteras, etc.) etc. es por eso que se crean programas públicos específicos dentro de las dependencias adecuándose a la actividad que desempeña cada una de estas dependencias que junto con metas e indicadores ayudan al cumplimiento de sus objetivos. Es muy importante administrar con eficiencia y eficacia el presupuesto que está destinado para cada programa público, ya que si no se administra bien ese recurso podrían no cumplirse las metas que se tienen establecidas y afectar a los posibles beneficiarios del programa; prosiguiendo con la tabla 2 se ve reflejado que la Dependencia de Desarrollo Urbano reflejó el mayor monto de subejercicio, con un total de \$268 millones de pesos correspondiendo al 6.1% de subejercicio (Presupuesto no gastado); así mismo, podemos observar que la Procuraduría General de Justicia no presentó subejercicios (Eso quiere decir que se gastó todo el presupuesto que se le asignó pero no cumplió al 100% con las metas establecidas como se puede ver en la tabla 1).

**Presupuesto Ejercido por Dependencia en Pesos, tabla 2**

**Tabla 2**

*Presupuesto subejercido por dependencia 2015 en pesos*

DEPENDENCIA	PRESUPUESTO MODIFICADO	SUBEJERCICIO	% DE LA VARIACIÓN
EJECUTIVO DEL ESTADO	\$375,939,227.17	\$5,819,499.61	1.5%
SECRETARÍA DE GOBIERNO	\$604,258,283.94	\$ 4,369,752.08	0.7%

**Tabla 2***Continuación...*

<b>DEPENDENCIA</b>	<b>PRESUPUESTO MODIFICADO</b>	<b>SUBEJERCICIO</b>	<b>% DE LA VARIACIÓN</b>
SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA	\$5,118,189,329.22	\$18,301,631.76	0.4%
SECRETARÍA DEL TRABAJO	\$121,288,778.80	\$360,254.81	0.3%
SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA	\$1,792,976,879.78	\$34,551,118.60	1.9%
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO	\$4,372,818,080.80	\$268,295,007.99	6.1%
SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL	\$104,173,664.09	\$2,922,860.32	2.8%
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL	\$381,867,525.08	\$2,783,233.37	0.7%
SECRETARÍA DE ECONOMÍA	\$662,600,029.11	\$14,731,304.37	2.2%
SECRETARÍA DE HACIENDA	\$13,620,936,739.13	\$22,336,363.74	0.2%
OFICIALÍA MAYOR	\$402,336,647.80	\$18,073,552.30	4.5%
PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA	\$966,957,213.12		0.0%



**Tabla 2***Continuación...*

DEPENDENCIA	PRESUPUESTO MODIFICADO	SUBEJERCICIO	% DE LA VARIACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA	\$16,335,369,418.85	\$94,888,382.77	0.6%
SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, RECURSOS HIDRÁULICOS, PESCA Y ACUACULTURA	\$1,504,815,245.67	\$3,738,064.86	0.2%

Fuente: Elaboración propia.

**Presupuesto Ejercido por Dependencia en Porcentajes**

En la tabla 3 podemos analizar en porcentajes las

metas cumplidas y no cumplidas, además de saber en porcentaje cuánto fue el presupuesto ejercido y sobrante de cada una de las dependencias del ejercicio 2015.

**Tabla 3***Presupuesto subejercido por dependencia en porcentajes*

DEPENDENCIA	% NO CUMPLIMIENTO DE METAS	% DE CUMPLIMIENTO DE METAS	% DE LA VARIACIÓN	% DE RECURSOS EJERCIDOS EN RELACIÓN A LO PRESUPUESTADO
EJECUTIVO DEL ESTADO	21.6%	78.4%	1.5%	98.5%
SECRETARÍA DE GOBIERNO	33.3%	66.7%	0.7%	99.3%

**Tabla 3***Continuación...*

<b>DEPENDENCIA</b>	<b>% NO CUMPLIMIENTO DE METAS</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO DE METAS</b>	<b>% DE LA VARIACIÓN</b>	<b>% DE RECURSOS EJERCIDOS EN RELACIÓN A LO PRESUPUESTADO</b>
SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA	37.0%	63.0%	0.4%	99.6%
SECRETARÍA DEL TRABAJO	38.1%	61.9%	0.3%	99.7%
SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA	39.3%	60.7%	1.9%	98.1%
SECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO URBANO	39.5%	60.5%	6.1%	93.9%
SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL	36.0%	64.0%	2.8%	97.2%
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL	41.2%	58.8%	0.7%	99.3%
SECRETARÍA DE ECONOMÍA	46.7%	53.3%	2.2%	97.8%
SECRETARÍA DE HACIENDA	48.6%	51.4%	0.2%	99.8%
OFICIALÍA MAYOR	50.0%	50.0%	4.5%	95.5%

**Tabla 3***Continuación...*

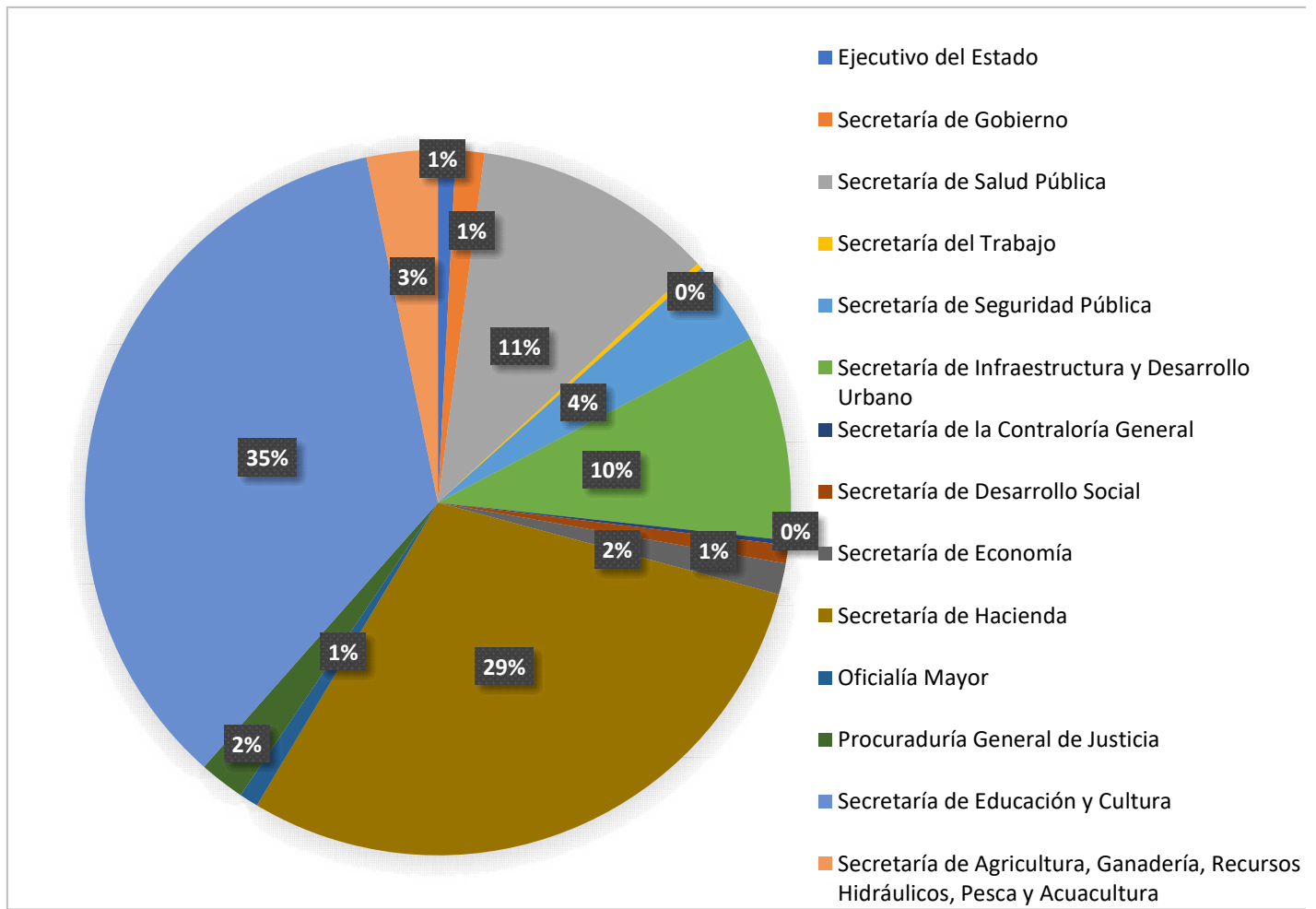
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>% NO CUMPLIMIENTO DE METAS</b>	<b>% DE CUMPLIMIENTO DE METAS</b>	<b>% DE LA VARIACIÓN</b>	<b>% DE RECURSOS EJERCIDOS EN RELACIÓN A LO PRESUPUESTADO</b>
PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA	58.3%	41.7%	0.0%	100.0%
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA	60.0%	40.0%	0.6%	99.4%
SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, RECURSOS HIDRÁULICOS, PESCA Y ACUACULTURA	62.9%	37.1%	0.2%	99.8%

Fuente: Elaboración propia.

Para tener una mejor idea del presupuesto final se muestra en la gráfica 1.

**Gráfica 1**

*Presupuesto modificado (Presupuesto final)*



Fuente: Elaboración propia.

Hablando de las 3 dependencias del Poder Ejecutivo con mayor presupuesto asignado (tabla 2), observaremos en la gráfica 1 la distribución del presupuesto total, el mayor presupuesto se le asignó a Secretaría de Educación y cultura que equivale al 35% del presupuesto total, continúa la Secretaría de Hacienda con 29%, Secretaría de Salud Pública 11% ,

le continúa Secretaría Salud con 11%.

**Dependencias Analizadas**

A continuación, analizaremos más a detalle la información programática de la Cuenta Pública Estatal del año 2015 presentada por el Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, analizaremos el proyecto/proceso, objetivo,

resultado esperado, indicador, meta, resultado y presupuesto otorgado todos estos puntos se analizaran para saber si las dependencias están cumpliendo con sus metas y objetivos con ayuda del presupuesto que se les asigno. Esta prueba se hará tomando una muestra, seleccionaron al azar tres Dependencias: Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Economía y Secretaría de Hacienda.

### **Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)**

Para entender mejor hacia donde van encaminados los programas de esta Dependencia comenzaremos mencionando su misión y visión.

Su Misión en pocas palabras es ayudar a la población para que no tenga carencias, hacer que las personas excluidas, inadaptadas e incomprendidas tengan inclusión en la sociedad para así conducir a nuestro Estado a un desarrollo social integral.

La visión sería ayudar y apoyar a los sonorenses que no cuentan con los recursos necesarios pero tienen las capacidades y talentos, ofreciéndoles mejores oportunidades de crecimiento, desarrollo y apoyo para tener una mejor calidad de vida.

Una vez conociendo su misión y visión, podemos inferir que los programas y por consecuencia los indicadores que se utilizan para medir y evaluar, deben estar enfocados en reducir la pobreza en la población sonorenses y direccionar la política social.

### Programa 1: Sonora Solidario

- Proyecto/procesos 1: Dirección, coordinación y planeación del desarrollo social
- Proyectos/procesos 2: Corresponsabilidad social
- Proyecto/procesos 3: Crecer con más infraestructura/Seguimiento y evaluación de inversión social
- Proyecto/procesos 4: Impulsar al desarrollo social 06A
- Proyectos/procesos 5: Impulsar al desarrollo social 05D
- Proyectos/procesos 6: Control y seguimiento administrativo para el desarrollo social

### Programa 2: Impulso al Federalismo y al Desarrollo Municipal

- Proyectos/procesos 1: Fortalecimiento al desarrollo social regional y municipal

A continuación, se presenta una evaluación de los proyectos o procesos correspondientes a los 2 programas de la SEDESOL, con esta se determinara si el presupuesto ejercido de los mismos está bien dirigido y si dichos programas han cumplido con las metas establecidas en los indicadores.

### Programa 1: Sonora Solidario

- ✓ Proyecto/procesos 1: Dirección, coordinación y planeación del desarrollo social, tabla 4.

**Tabla 4**

*Dirección, coordinación y planeación del desarrollo social*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
DIRECCIÓN, COORDINACIÓN Y PLANEACIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL	ESTABLECER LOS PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS ENFOCADAS A CUMPLIR CON LOS LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA SOCIAL ESTATAL	INSTRUMENTAR LA POLÍTICA SOCIAL MEDIANTE PROGRAMAS Y ACCIONES ENFOCADAS A ELEVAR LOS NIVELES DE CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA MULTIDIMENSIONAL EXTREMA	ÍNDICE DE PROGRAMAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE DESARROLLO SOCIAL EJECUTADAS	100	0	130.00		\$44,097,807
		LLEVAR A CABO LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA INSTRUMENTACIÓN DE PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS SOCIALES, CONTRIBUYENDO DE ESA MANERA A GENERAR UNA RETROALIMENTACIÓN DE LOS MISMOS	ÍNDICE DE SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS SOCIALES	100	0	137.50		

**Tabla 4**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
DIRECCIÓN, COORDINACIÓN Y PLANEACIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL	ESTABLECER LOS PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS ENFOCADAS A CUMPLIR CON LOS LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA SOCIAL ESTATAL	ALCANZAR UNA GESTIÓN EFICIENTE QUE GENERE RESPUESTAS Y ACCIONES EN TIEMPO Y FORMA ANTE LAS DEMANDAS RECIBIDAS DE LA POBLACIÓN EN CONDICIONES DE MARGINACIÓN Y POBREZA	ÍNDICE DE ATENCIÓN A SOLICITUDES DE APOYOS SOCIALES	100	0	91.67		\$44,097,807
		LOGRAR QUE LOS PROGRAMAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES QUE COORDINA LA SECRETARÍA, SE EJECUTEN EN BASE A LA OBSERVANCIA DE LAS NORMAS JURÍDICAS APLICABLES EN MATERIA DE DESARROLLO SOCIAL	ÍNDICE DE ATENCIÓN A LA NORMATIVIDAD JURÍDICA	100	0	500.00		

**Tabla 4**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
DIRECCIÓN, COORDINACIÓN Y PLANEACIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL	ESTABLECER LOS PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS ENFOCADAS A CUMPLIR CON LOS LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA SOCIAL ESTATAL	ALCANZAR UNA GESTIÓN EFICIENTE QUE GENERE RESPUESTAS Y ACCIONES EN TIEMPO Y FORMA ANTE LAS DEMANDAS RECIBIDAS DE LA POBLACIÓN EN CONDICIONES DE MARGINACIÓN Y POBREZA	ÍNDICE DE ATENCIÓN A SOLICITUDES DE APOYOS SOCIALES	100	0	91.67		\$44,097,807
		LOGRAR QUE LOS PROGRAMAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES QUE COORDINA LA SECRETARÍA, SE EJECUTEN EN BASE A LA OBSERVANCIA DE LAS NORMAS JURÍDICAS APLICABLES EN MATERIA DE DESARROLLO SOCIAL	ÍNDICE DE ATENCIÓN A LA NORMATIVIDAD JURÍDICA	100	0	500.00		
		RESPONDER EN TIEMPO Y FORMA A LA CIUDADANÍA QUE SOLICITE INFORMACIÓN A TRAVÉS DEL PORTAL DE TRANSPARENCIA	ÍNDICE DE ATENCIÓN A SOLICITUDES DE INFORMACIÓN PÚBLICA.	100	0	230.56		

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).



En el proyecto que establece los programas y estrategias enfocadas a la política social estatal se destinaron \$44,097,807 pesos, como se puede apreciar los 5 indicadores tienen resultados satisfactorios, sólo el índice de atención a solicitudes de apoyos sociales no alcanzó el 100% de la meta, sin embargo, tiene un buen resultado 91.67% de la meta cumplida. Según el CONEVAL Sonora es una de las entidades federativas con menos porcentaje de la

población en pobreza (2014), lo que nos lleva a pensar que es un proyecto del programa “Sonora Solidario”, que si está cumpliendo sus metas pero que tal vez, parte del recurso destinado se puede re direccionar a otros sectores de la población sonorense que necesiten de una mayor inversión.

- ✓ Proyecto/procesos 2: Corresponsabilidad social, tabla 5.

**Tabla 5**

*Corresponsabilidad social*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
CORRESPONSABILIDAD SOCIAL	INTERVENIR EN LA DEFINICIÓN E INSTRUMENTACIÓN DE PROGRAMAS, ACCIONES Y ACTIVIDADES ORIENTADAS A FORTALECER INCENTIVAR LOS SISTEMAS Y PROCESOS DE CORRESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA POBLACIÓN EN CONDICIÓN DE POBREZA Y MARGINACIÓN	LOGRAR UNA MAYOR PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA DEFINICIÓN, INSTRUMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES	ÍNDICE DE CAPACITACIÓN SOCIAL	100	0	165.73		\$6,915,596

**Tabla 5**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
CORRESPONSABILIDAD SOCIAL	INTERVENIR EN LA DEFINICIÓN E INSTRUMENTACIÓN DE PROGRAMAS, ACCIONES Y ACTIVIDADES ORIENTADAS A FORTALECER INCENTIVAR LOS SISTEMAS Y PROCESOS DE CORRESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA POBLACIÓN EN CONDICIÓN DE POBREZA Y MARGINACIÓN	LOGRAR LA VINCULACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS SOCIALES QUE COORDINA LA SECRETARÍA	ÍNDICE DE CAPACITACIÓN SOCIAL	100	0	396.43		\$6,915,596

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Crédito Público Sonora (2016).

Al proyecto Corresponsabilidad Social en el cual se impartieron 425 talleres de capacitación, 111 asesorías a organizaciones sociales, visitas a Dependencias, Entidades, entre otros; se le otorgaron recursos que ascienden a \$6,915,596 pesos, los 2 indicadores sobrepasaron la meta establecida.

Consideramos que invertir en educación, tiene un mayor impacto social para erradicar la pobreza, que proporcionar bienes a la población.

- ✓ Proyecto/procesos 3: Crecer con más infraestructura/Seguimiento y evaluación de inversión social, tabla 6.

**Tabla 6***Crecer con más infraestructura/Seguimiento y evaluación de inversión social*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RE-SULTADO	SE-MÁ-FORO	PRESU-PUESTO OTORGADO
CRECER CON MÁS INFRAESTRUCTURA	DOTAR DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO SOCIAL A LOS MUNICIPIOS QUE SE ENCUENTRAN EN ZONAS PRIORITARIAS CON EL FIN DE ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL	LOGRAR LA EJECUCIÓN DE LAS OBRAS Y ACCIONES QUE CONTRIBUYEN A ABATIR LOS REZAGOS Y MEJORAR LA CALIDAD Y EL INCREMENTO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS E INFRAESTRUCTURA SOCIAL BÁSICA	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE OBRAS Y ACCIONES DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO SOCIAL	100	0	87.26		\$171,068,907

**Tabla 6**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMAFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INVERSIÓN SOCIAL	INSTRUMENTAR Y PROMOVER PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYEN ALCANZAR MEJORES NIVELES DE VIDA DE LA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA Y MARGINACIÓN SOCIAL CONTRIBUYENDO A UN DESARROLLO SOCIAL INTEGRAL DEL ESTADO	COADYUVAR EN LA INTEGRACIÓN DOCUMENTAL DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL GASTO DE INVERSIÓN SOCIAL	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INVERSIÓN SOCIAL.	100	0	4,083.33		\$171,068,907

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

Se observó que el proyecto Crecer con más Infraestructura no alcanzó la meta anual establecida, logró el alcanzar el 87.26% equivalente a 1,850 obras, en comparación con las 2,120 programadas. Sin embargo, es una calificación aceptable, en este programa se ejecutaron obras como: introducción y

ampliación del servicio de alcantarillado, desarrollo y restitución de vías de agua potable, obras de infraestructura deportiva, programa de construcción de baños, programa de ampliación de vivienda, entre otros. El incremento del 4,083.33% del proyecto Seguimiento y Evaluación de Inversión Social, se

debió a la generación de 490 documentos de una meta programada de 12, dichos documentos se refieren a proyectos ejecutivos de obras; en el último trimestre se tuvo una ampliación de recursos presupuestales en varios fondos.

La inversión que genera la obra tiene un efecto multiplicador positivo y muy grande en la población, por lo que se considera que los \$171,068,907 pesos están siendo bien dirigidos.

✓ Proyecto/procesos 4: Impulsar al desarrollo social 06A, tabla 7.

**Tabla 7**

*Impulsar al desarrollo social 06A*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
IMPULSAR AL DESARROLLO SOCIAL CLAVE: 06A	INSTRUMENTAR Y PROMOVER PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN A ALCANZAR MEJORES NIVELES DE VIDA DE LA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA Y MARGINACIÓN SOCIAL CONTRIBUYENDO A UN DESARROLLO SOCIAL INTEGRAL DEL ESTADO	CONTRIBUIR A MEJORAR ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES QUE SE ENCUENTRAN EN CONDICIONES DE POBREZA, MEDIANTE EL OTORGAMIENTO DE APOYOS	ÍNDICE DE COBERTURA DEL PROGRAMA DE APOYO A ADULTOS MAYORES	100	0	0		\$37,385,981

**Tabla 7**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
IMPULSAR AL DESARROLLO SOCIAL CLAVE: 06A	INSTRUMENTAR Y PROMOVER PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN A ALCANZAR MEJORES NIVELES DE VIDA DE LA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA Y MARGINACIÓN SOCIAL CONTRIBUYENDO A UN DESARROLLO SOCIAL INTEGRAL DEL ESTADO	CONTRIBUIR A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS MADRES JEFAS DE FAMILIA EN SITUACIÓN DE POBREZA	ÍNDICE DE COBERTURA DEL PROGRAMA DE APOYO A MADRES JEFAS DE FAMILIA	100	0	0		\$37,385,981
		REGISTRAR Y EVALUAR EL OTORGAMIENTO DE FINANCIAMIENTO A LA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA, QUE PRESENTE SOLICITUDES DE CRÉDITO PARA LA IMPLEMENTACIÓN O CONSOLIDACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS	ÍNDICE DE ATENCIÓN A LAS SOLICITUDES DE CRÉDITO PARA PROYECTOS PRODUCTIVOS	100	0	2.96		

**Tabla 7**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
IMPULSAR AL DESARROLLO SOCIAL CLAVE: 06A	INSTRUMENTAR Y PROMOVER PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN A ALCANZAR MEJORES NIVELES DE VIDA DE LA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA Y MARGINACIÓN SOCIAL CONTRIBUYENDO A UN DESARROLLO SOCIAL INTEGRAL DEL ESTADO	CONTRIBUIR A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA Y MARGINACIÓN SOCIAL A TRAVÉS DE APOYOS Y SERVICIOS OTORGADOS EN LAS BRIGADAS COMUNITARIAS QUE SE REALIZAN	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE LA REALIZACIÓN DE BRIGADAS COMUNITARIAS	100	0	40.00		\$37,385,981

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

El proyecto Impulsar al Desarrollo Social establece 4 indicadores, los cuales ninguno logró alcanzar la meta; 2 de ellos el Índice de Cobertura del Programa de Apoyo a Adultos Mayores (asignación aprobada 50 millones de pesos, padrón de beneficiarios 32,880 personas adultas) y el Programa de Apoyo a Madres Jefas de Familia no tienen ningún avance, debido a una serie de medidas de racionalidad y limitación en la administración del presupuesto y

falta de liquidez por parte de la Secretaría de Hacienda no se pudieron otorgar a tiempo esos recursos que ya estaban autorizados. Los \$37,385,981 pesos otorgados a este proyecto se destinaron a cubrir el indicador Índice de Cumplimiento de la Realización de Brigadas Comunitarias.

- ✓ Proyecto/procesos 5: Impulso al desarrollo social 05D, tabla 8.

**Tabla 8**

*Impulso al desarrollo social 05D*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
IMPULSO AL DESARROLLO SOCIAL CLAVE: 05D	INSTRUMENTAR Y PROMOVER PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN A ALCANZAR MEJORES NIVELES DE VIDA DE LA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA Y MARGINACIÓN SOCIAL CONTRIBUYENDO A UN DESARROLLO SOCIAL INTEGRAL DEL ESTADO	INCREMENTAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS FAMILIAS BENEFICIADAS CON DEL PROGRAMA	ÍNDICE DE COBERTURA DEL PROGRAMA CRESEER CON BIENESTAR	100	0	72.57		\$25,388,539

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).



El proceso Impulso al Desarrollo Social cuenta con el indicador Índice de Cobertura del Programa Crecer con Bienestar el cual no logró alcanzar el 100% de la meta establecida (atender a 23,000 familias), a pesar de que contó con un presupuesto de \$25,388,539 pesos. El proyecto no plantea buenos indicadores para medir las acciones para fortalecer las medidas autogestivas de la población

en desventaja social; no está clara la manera en la que se medirá el impacto o cambio en la formación del capital humano.

- ✓ Proyecto/procesos 6: Control y seguimiento administrativo para el desarrollo social, tabla 9.

**Tabla 9**

*Control y seguimiento administrativo para el desarrollo social*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
CONTROL Y SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO SOCIAL	INSTRUMENTAR ACCIONES ORIENTADAS A LOGRAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS ASIGNADOS A ESTA DEPENDENCIA Y PROVEER LOS DIVERSOS SERVICIOS GENERALES, CON CALIDAD, EFICIENCIA, EFICACIA Y TRANSPARENCIA PARA CONTRIBUIR A LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO SOCIAL	CONTRIBUIR A UNA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y TRANSPARENTE DE LOS RECURSOS ASIGNADOS A ESTA SECRETARÍA QUE PERMITA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO SOCIAL	ÍNDICE DE OPERACIÓN DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	100	0	125.00		\$81,806,169

**Tabla 9**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
CONTROL Y SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO SOCIAL	INSTRUMENTAR ACCIONES ORIENTADAS A LOGRAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS ASIGNADOS A ESTA DEPENDENCIA Y PROVEER LOS DIVERSOS SERVICIOS GENERALES, CON CALIDAD, EFICIENCIA, EFICACIA Y TRANSPARENCIA PARA CONTRIBUIR A LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE IMPACTO SOCIAL	CUMPLIR EN TIEMPO Y FORMA CON LOS CALENDARIOS DE ENTREGA DE LOS INFORMES Y REPORTES SOLICITADOS POR LAS DIVERSAS DEPENDENCIAS Y ORGANISMOS DE FISCALIZACIÓN	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE EVALUACIÓN PROGRAMÁTICA INSTITUCIONAL	100	0	250.00		\$81,806,169

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

Los 2 indicadores del proceso Control y Seguimiento Administrativo para el Desarrollo Social sobrepasaron al 100% de las metas establecidas, al cual se le otorgaron \$81,806,169, cumpliendo con las metas establecidas.

Programa 2: Impulso al Federalismo y al Desarrollo Municipal

- ✓ Proyecto/procesos 1: Fortalecimiento al desarrollo social regional y municipal, tabla 10.

**Tabla 10***Fortalecimiento al desarrollo social regional y municipal*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
FORTALECIMIENTO AL DESARROLLO SOCIAL REGIONAL Y MUNICIPAL	LOGRAR LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS QUE IMPULSEN UN DESARROLLO EQUILIBRADO DE LAS REGIONES Y MUNICIPIOS PRIORITARIOS CONTRIBUYENDO A UN DESARROLLO SOCIAL INTEGRAL	EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y ACCIONES ORIENTADAS A MODERNIZAR Y CONSOLIDAR A LOS GOBIERNOS Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO	PORCENTAJE DE COBERTURA DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE DESARROLLO MUNICIPAL	100	0	214.80		\$12,421,292

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

Este programa solo cuenta con un proyecto nombrado Fortalecimiento al Desarrollo Social Regional y Municipal, y un indicador, el cual sobrepasó el 100% de la meta pactada, la cual consistía en realizar 757 acciones referentes a asesorías de interpretación jurídica a los municipios del Estado, formulación y entrega de documentos como reglamento interior, reglamento de administración, acuerdos de creación de organismos municipales, asesoría en la formulación del Plan de Desarrollo Municipal, entre otros. El gobierno debe canalizar esfuerzos para aminorar el rezago que presentan los municipios en todos los sectores y sobre todo en cumplir con la normatividad que les aplica.

### ***Secretaría de Economía (SE)***

Como ya lo mencionamos para evaluar la gestión de una Dependencia primeramente es necesario conocer su razón de ser y las aspiraciones de la misma.

La misión es apoyar el desarrollo económico de Sonora para crear políticas que garanticen mercados más eficientes, eficaces y competitivos, que incentiven el bienestar de los consumidores, además de apoyar la innovación de las empresas y el crecimiento de la economía, todo esto con el objetivo de poder generar nuevos empleos, aumentar la entrada de dinero y mejorar la calidad de vida de los sonorenses.

La Visión es ser una entidad transparente con buenas políticas públicas eficientes y eficaces que permitan el crecimiento económico de Sonora para ser reconocidos a nivel nacional, además de generar empleos y mejorar la economía de nuestro estado.

A continuación, analizaremos los programas 2015 de la SE:

#### Programa 1: Sonora competitivo

- Proyecto/procesos 1: Dirección y coordinación de las políticas para el desarrollo económico y la competitividad
- Proyecto/procesos 2: Difundir disposiciones jurídicas
- Proyecto/procesos 3: Analizar y proponer modificaciones a instrumentos que contengan actos jurídicos
- Proyecto/procesos 4: Apoyar acciones para lograr un desarrollo económico sustentable e infraestructura competitiva
- Proyecto/procesos 5: Evaluación de los procesos operativos y administrativos de la dependencia
- Proyecto/procesos 6: Administración y control de recursos
- Proyecto/procesos 7: Atención a solicitudes de acceso a la información pública
- Proyecto/procesos 8: Coordinar y Dar seguimiento a la ejecución de los proyectos detonadores del desarrollo económico del estado
- Proyecto/procesos 9: Operar el programa de distribución de uniformes y zapatos escolares
- Proyecto/procesos 10: Formación de capital humano para cubrir necesidades del sector industrial

- Proyecto/procesos 11: Incentivos a la inversión y generación de empleos en Sonora
- Proyecto/procesos 12: Reingeniería de trámites y servicios empresariales

Programa 2: Sonora competitivo y Modernización comercial

- Proyecto/procesos 1: Sonora competitivo
- Proyecto/procesos 2: Modernización comercial

Programa 3: Innovación y desarrollo tecnológico

- Proyecto/procesos 1: Programa estatal para el fortalecimiento de empresas de tecnología de la información
- Proyecto/procesos 2: Atención de solicitudes de apoyo al fondo mixto de fomento a la investigación científica y tecnológica CONACYT gobierno del estado de sonora / fomento a la investigación científica y tecnológica CONACYT

- Proyecto/procesos 3: Programa estatal para el fortalecimiento de empresas de tecnología de la información (PROSOFT)

Programa 4: Promoción internacional y comercio exterior

- Proyecto/procesos 1: Impulso a la diversificación de mercados

Programa 5: Fomento a la minería

- Proyecto/procesos 1: Atención de gestión
- Proyecto/procesos 2: Asistencia técnica a pequeños mineros
- Proyecto/procesos 3: Impulso a la minería
- Proyecto/procesos 4: Curso de capacitación

✓ Programa 1: Sonora competitivo

A continuación, se presenta una evaluación de los proyectos o procesos correspondientes a los 5 programas de la SE, con esta se determinara si el presupuesto ejercido de los mismos está bien dirigido y si dichos programas han cumplido con las metas establecidas en los indicadores. Tabla 11.

**Tabla 11**

*Sonora competitivo*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
DIRECCION Y COORDINACION DE LAS POLITICAS PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y LA COMPETITIVIDAD	CREAR LAS CONDICIONES OPTIMAS PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LAS REGIONES DE SONORA, GENERAR EMPLEOS BIEN REMUNERADOS Y PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS DE ALTO VALOR AGREGADO	SE CREAN LAS CONDICIONES OPTIMAS PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LAS REGIONES DE SONORA, GENERANDO EMPLEOS BIEN REMUNERADOS Y PRODUCIENDO BIENES Y SERVICIOS DE ALTO VALOR AGREGADO	VARIACION DE ASUNTOS ATENDIDOS SATISFACTORIA Y OPORTUNAMENTE	100	100	100		\$11,389,618

**Tabla 11**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
DIFUNDIR DISPOSICIONES JURÍDICAS	ACTUALIZACIÓN DEL MARCO JURÍDICO DE ACTUACIÓN DE LA DEPENDENCIA	SE CUENTA CON ACTUALIZACIÓN DEL MARCO JURÍDICO DE ACTUACIÓN DE LA DEPENDENCIA	ÍNDICE DE COMPILACIÓN Y DIFUSIÓN DE DISPOSICIONES JURÍDICA	80	251.3	251.3		\$1,106,577
ANALIZAR Y PROPONER MODIFICACIONES A INSTRUMENTOS QUE CONTENGAN ACTOS JURÍDICOS	QUE SUS ACTOS CUMPLAN CON LA NORMATIVIDAD QUE RESULTE APLICABLE	LOS ACTOS DE LA DEPENDENCIA CUMPLEN CON LA NORMATIVIDAD APLICABLE	ATENCIÓN Y TRÁMITE	100	85.5	85.5		

**Tabla 11**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
APOYAR ACCIONES PARA LOGRAR UN DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE E INFRAESTRUCTURA COMPETITIVA	OPERAR EN EL MARCO DE LA LEGALIDAD CON INSTRUMENTOS JURÍDICOS ENCAMINADOS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA SECRETARÍA	SE OPERA EN EL MARCO DE LA LEGALIDAD CON INSTRUMENTOS JURÍDICOS ENCAMINADOS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA SECRETARÍA	VARIACIÓN DE CONVENIOS CONCRETADOS	100	100	100		\$1,106,577
EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA DEPENDENCIA	CONTAR CON UNA EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA SECRETARÍA	SE CUENTA CON UNA EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA SECRETARÍA	INDICE DE INFORMES DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	100	100	100		\$1,862,770



**Tabla 11**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS	GESTIONAR RECURSOS PARA PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA SECRETARÍA	SE GESTIONAN RECURSOS PARA PROGRAMAS Y PROYECTOS DE LA SECRETARÍA Y SE LOGRA UNA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA DEPENDENCIA PARA SU OPERATIVIDAD	ÍNDICE DE EFICIENCIA EN EL EJERCICIO DEL GASTO	100	115	115		\$1,862,770
ATENCIÓN A SOLICITUDES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	CONTAR CON UNA EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LA ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO A SOLICITUDES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	SE CUENTA CON UNA EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LA ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO A SOLICITUDES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	INDICE DE ATENCIÓN A SOLICITUDES DE ACCESO	100	100	100		

**Tabla 11**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
COORDINAR Y DAR SEGUIMIENTO A LA EJECUCION DE LOS PROYECTOS DETONADORES DEL DESARROLLO ECONOMICO DEL ESTADO	DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE Y SOSTENIDO	LOGRAR UN DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE Y SOSTENIDO	INFORMES	100	100	100		\$12,202,881
OPERAR EL PROGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE UNIFORMES Y ZAPATOS ESCOLARES	HACER LLEGAR LOS UNIFORMES Y ZAPATOS ESCOLARES A TODAS LAS ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BASICA DEL ESTADO, PARA SU ENTREGA A LOS ALUMNOS BENEFICIADOS	SE HACEN LLEGAR LOS UNIFORMES Y ZAPATOS ESCOLARES A TODAS LAS ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BASICA DEL ESTADO, PARA SU ENTREGA A LOS ALUMNOS BENEFICIADOS	ALUMNOS BENEFICIADOS	100	97.1	29.2		

**Tabla 11***Continuación...*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
OPERAR EL PROGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE UNIFORMES Y ZAPATOS ESCOLARES	HACER LLEGAR LOS UNIFORMES Y ZAPATOS ESCOLARES A TODAS LAS ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL ESTADO, PARA SU ENTREGA A LOS ALUMNOS BENEFICIADOS	SE HACEN LLEGAR LOS UNIFORMES Y ZAPATOS ESCOLARES A TODAS LAS ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL ESTADO, PARA SU ENTREGA A LOS ALUMNOS BENEFICIADOS	ALUMNOS BENEFICIADOS	100	97.1	29.2		\$12,202,881

**Tabla 11***Continuación...*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO PARA CUBRIR NECESIDADES DEL SECTOR INDUSTRIAL	IMPULSAR LA GENERACIÓN DE UNA MASA CRÍTICA DE TÉCNICOS PROFESIONALES ALTAMENTE COMPETENTES EN PROCESOS INDUSTRIALES ESPECÍFICOS, NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE ALTA TECNOLOGÍA	TENER EGRESADOS TÉCNICOS UNIVERSITARIOS CON UN VALOR AGREGADO A SU PROFESIÓN, SIENDO ESTE SEGÚN LAS NECESIDADES QUE PRESENTE EL SECTOR INDUSTRIAL EN EL ESTADO	INDICE DE CAPACITACIONES	100	100	100		\$4,347,095
INCENTIVOS A LA INVERSIÓN Y GENERACIÓN DE EMPLEOS EN SONORA	CONSERVAR Y GENERAR EMPRESAS DE CALIDAD MUNDIAL Y DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PARA GENERAR EMPLEOS MEJOR REMUNERADOS	OTORGAR INCENTIVOS FISCALES Y NO FISCALES A LAS EMPRESAS EN SONORA, PARA IMPULSAR EL DESARROLLO ECONÓMICO	INDICE DE OTORGAMIENTO DE INCENTIVOS FISCALES Y NO FISCALES	100	25	25		\$1,291,509

**Tabla 11**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
REINGENIERÍA DE TRÁMITES Y SERVICIOS EMPRESARIALES	FACILITAR AL EMPRESARIO EN TODOS LOS TRÁMITES Y SERVICIOS DE LOS TRES NIVELES DE GOBIERNO	TRÁMITES Y SERVICIOS MEJORADOS	CAPACITACIÓN A LOS CENTROS DE APERTURA RÁPIDA DE EMPRESAS DEL ESTADO	100	133.3	133.3		\$3,136,454
			ÍNDICE DE TRÁMITES ATENDIDOS	100	75.6	75.6		

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

El programa Sonora Competitivo contiene 12 proyectos y 13 indicadores de los cuales 9 alcanzaron las metas establecidas. Uno de los proyectos a los cuales se les asignó mayor presupuesto es el de Dirección y Coordinación de las Políticas para el Desarrollo Económico y la Competitividad, dicho recurso ascendió a \$11 millones de pesos este indicador midió 1,180 asuntos relacionados con el fomento a la economía en Sonora, participar en programas como "Nuevas Naves Industriales", "Bacanora en Sonora", "Sonora Networking", entre otros.

Los proyectos Coordinar y dar Seguimiento a la Ejecución de los Proyectos Detonadores del Desarrollo Económico del Estado y Operar el Programa de Distribución de Uniformes y Zapatos Escolares obtuvieron recursos por \$12 millones de pesos, el primero se alcanzó la meta al 100% midiéndose con un indicador que establecía el número de informes realizados con respecto a la revisión y valoración de la operación de los programas y procesos estratégicos

a cargo de la SE como son "Construcción del Gasoducto", "Instalación del Primer Laboratorio Nanotecnológico", "Investigaciones de los empleos creados por los proyectos tanto informales como formales, entre otros. El segundo proyecto sólo logró el 29.2% de la meta establecida, el informe de cuenta pública menciona que no fue posible alcanzar la meta debido a que el fabricante no inició la fabricación de los uniformes escolares, argumentando que la SEC no pago a tiempo, dejando de beneficiar al 70.8% de un total de 514,467 alumnos.

Por otro lado los indicadores Índice de Incentivos Fiscales y no Fiscales a las Empresas en Sonora, para Impulsar el Desarrollo Económico e Índice de Trámites Atendidos no obtuvieron resultados satisfactorios, a pesar de que tuvieron un recurso por más de \$1 millones de pesos.

- ✓ Programa 2: Sonora competitivo y modernización comercial, tabla 12.

**Tabla 12**

*Sonora competitivo y modernización comercial*

PRO-GRAMA	PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDI-CADOR	META ANUAL	MODI-FICA-CIÓN	RE-SUL-TADO	SEMÁ-FORO	PRESUPUES-TO OTORGA-DO
SONORA COMPETI-TIVO	PROGRAMA DE APOYO A CÁMARAS Y ORGANIS-MOS EMPRE-SARIALES	IMPULSAR UNA POLITICA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVIDAD, MEDIANTE LA COORDINACIÓN Y CONCERTA-CIÓN DE ACCIONES ENTRE OR-GANISMOS EMPRESARIALES, ATRAVÉS DE ACCIONES O PRO-YECTOS QUE PROMUEVAN ESTOS ORGAMISMOS, IMPULSANDO EL CRECIMIENTO SOSTENIDO DE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL, CO-MERCIAL Y DE SERVICIOS QUE DEMANDAN LAS EMPRESAS AGREMIADAS	BENEFICIAR AL MAYOR NÚMERO DE EMPRESAS DE TODOS LOS SECTORES PRODUCTIVOS AGREMIADOS A CÁMARAS Y ORGANISMOS EMPRESARIA-LES	EMPRESAS BENEFICIA-DAS DE TO-DOS LOS SECTORES PRODUCTI-VOS	100	35.9	35.9		\$12543,461

**Tabla 12**

Continuación...

PRO-GRAMA	PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDI-CADOR	META ANUAL	MODI-FICA-CIÓN	RE-SUL-TADO	SEMÁ-FORO	PRESUPUES-TO OTORGA-DO
MODER-NIZACION COMER-CIAL	INCUBACION EMPRESARIAL	CREAR NUEVAS EMPRESAS A TRAVÉS DE UNA POLÍTICA DE INCUBACIÓN, CON LA APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA QUE PERMITA CREAR, FORTALECER Y DAR PERMANENCIA A LAS EMPRESAS A TRAVÉS DEL TIEMPO	GENERACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS	INDICE DE EMPRESAS GENERADAS	100	0	0		\$12543,461



**Tabla 12**

Continuación...

PRO-GRAMA	PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RE-SUL-TADO	SEMÁ-FORO	PRESUPUES-TO OTORGA-DO
MODER-NIZACION COMER-CIAL	IMPULSO AL DESARRO-LLO CO-MERCIAL	DESARROLLAR E INNOVAR PRO-DUCTOS SONORENSES, ASÍ COMO LOGRAR SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO MODERNO	SE LOGRA APOYAR IN-TEGRALMEN-TE A MIPYMES SONORENSES EN SU POSI-CIONAMIENTO EN EL MER-CADO MO-DERNO	INDICE DE EMPRESAS APOYADAS EN REINGE-NIERIA DEL PRODUCTO	100	154.8	154.8		\$2,631,721
				INDICE DE EMPRESAS BENEFICIA-DAS CON ENLACES COMERCIA-LES Y/O EN-CUENTROS DE NEGOCIOS	100	113.3	113.3		

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

Se otorgaron aproximadamente \$12 millones de pesos para apoyar a los pequeños empresarios, gracias a que se impulsó una política de desarrollo económico y productivo, entre empresarios mediante proyectos que impulsan el crecimiento. Sin embargo, sólo se alcanzó a lograr 35.9% del indicador "Empresas Beneficiadas de todos los Sectores Productivos" beneficiando a un total de 147 empresas, la falta de cumplimiento de esta meta es debido a la variación del presupuesto a esta unidad administrativa dirigidos al capítulo 3000 "Servicios Generales" por Comunicación Social y Difusión de Programas Gubernamentales. Consideramos que dicha modificación es una mala decisión ya que el impacto que generan las empresas, es altamente positivo en

generación de empleos, aumento de la economía, etc. mientras que la difusión de programas gubernamentales no tiene un alto valor agregado e impacto en la sociedad. El proyecto incubación empresarial tuvo un 0% de alcance. Esto no es bueno ya que las personas que tenían nuevos proyectos para crear una nueva empresa se quedaron en la espera de hacer su proyecto realidad y eso afecta económicamente. El proyecto impulso al desarrollo comercial cumplió con su meta establecida con un presupuesto de aproximadamente \$2 millones de pesos, con esto se logra la creación y posicionamiento de productos regionales. Así mismo, podemos observar que los indicadores relacionados con la asesoría a las empresas alcanzaron sus metas. Tabla 13.

**Tabla 13**

*Impulso a la diversificación de mercados*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
PROGRAMA ESTATAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	EL ESTADO DE SONORA SERÁ LÍDER NACIONAL EN GENERACIÓN DE EMPLEOS, CRECIMIENTO SOSTENIDO Y DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE A TRAVÉS DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y DE LA INNOVACIÓN QUE INCREMENTEN LA COMPETITIVIDAD DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS Y GENEREN UN ENTORNO ATRACTIVO Y FACILITADOR DE NEGOCIOS	EMPRESAS APOYADAS EN EL SECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN CON IMPLÍCITO DESARROLLO TECNOLÓGICO, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD	INDICE DE EMPRESAS APOYADAS DEL SECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	100	316.6	316.6		\$1,545,863

**Tabla 13**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
ATENCIÓN A SOLICITUDES DE APOYO AL FONDO MIXTO DE FOMENTO A LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA CONACYT-GOBIERNO DEL ESTADO DE SONORA. / FOMENTO A LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA CONACYT	RECEPCIÓN, ANÁLISIS Y APOYO A SOLICITUDES DE PROYECTOS AL FONDO MIXTO	SE RECIBEN, ANALIZAN Y APOYAN SOLICITUDES DE PROYECTOS DEL FONDO MIXTO; APOYO A TODOS LOS PROYECTOS VIABLES Y DE IMPACTO PARA EL ESTADO	INDICE DE APOYOS OTORGADOS / FOMENTO A LA INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA	100	0	0		\$11,742,710

**Tabla 13**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
PROGRAMA ESTATAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (PROSOFT)	EL ESTADO DE SONORA SERÁ LÍDER NACIONAL EN GENERACIÓN DE EMPLEOS, CRECIMIENTO SOSTENIDO Y DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE A TRAVÉS DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y DE LA INNOVACIÓN QUE INCREMENTEN LA COMPETITIVIDAD DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS Y GENEREN UN ENTORNO ATRACTIVO Y FACILITADOR DE NEGOCIOS	EMPRESAS APOYADAS EN EL SECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN CON IMPLÍCITO DESARROLLO TECNOLÓGICO, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD	FORTALECIMIENTO A EMPRESAS TECNOLÓGICAS DE LA INFORMACIÓN	100	0	0		\$11,742,710

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Crédito Público Sonora (2016).

✓ Programa 3: Innovación y desarrollo tecnológico

El programa Innovación y Desarrollo Tecnológico no pudo alcanzar la meta de 2 de sus indicadores relacionados con apoyos a proyectos viables y de impacto para el estado, la evaluación cualitativa del indicador menciona que la totalidad de los recursos para ser asignados al proyecto fueron cancelados por la SHCP. Sin embargo, podemos observar en el reporte de Avance Presupuestal por Procesos y Proyectos que el programa tiene presupuesto asignado y hasta

en el momento Pagado. Estos resultados pueden deberse a que no se recibieron proyectos, como estado debemos impulsar la investigación, ya que estas nos favorecen como estado. Debemos administrar bien los recursos de cada proyecto y ver si no está funcionando para el próximo año aprovechar el recurso en un mejor proyecto de si de resultados.

✓ Programa 4: Impulso a la diversificación de mercados, tabla 14.

**Tabla 14**

*Impulso a la diversificación de mercados*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
IMPULSO A LA DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS	FOMENTAR E IMPULSAR LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS SONORENSES A TRAVÉS DE ACCIONES QUE INCREMENTEN EL INTERCAMBIO COMERCIAL DEL ESTADO CON EL MERCADO REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL, TALES COMO: LA ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN FERIAS Y EVENTOS, MISIONES COMERCIALES Y AGENDAS DE NEGOCIOS, ASÍ COMO LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE FRANQUICIAS SONORENSES	GENERAR UN MAYOR NÚMERO DE EMPRESAS SONORENSES CON MÁS PRODUCTOS EN LOS ANAQUELES Y DIVERSIFICACIÓN DE SUS MERCADOS	INDICE DE EMPRESAS POTENCIALES A PROMOVER EN FERIAS Y EVENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES	100	100	100		\$3,943,361
			INDICE DE EMPRESAS POTENCIALES A FORTALECER E INTERNACIONALIZAR EN EL CAMPO DE LAS FRANQUICIAS	100	0	0		

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Crédito Público Sonora (2016).

El programa Promoción Internacional y Comercio Exterior sólo logró apoyar la participación de 7 empresas sonorenses y requirió de \$3 millones de pesos para lograrlo. En cuanto al Índice de Empresas Potenciales a Fortalecer e Internacionalizar en el Campo de las Franquicias se solicitó su eliminación por falta de presupuesto, sin embargo, consideramos importante que se incentive y ayude a los empresarios a expandir sus mercados. Debemos hacer una buena

planeación del presupuesto año con año y comprometer únicamente lo que se va a cumplir para no dejar indicadores inconclusos y metan sin cumplir. Debemos ser eficientes y eficaces con los recursos para poder abarcar lo mayor posible y poder hacer que la economía del estado crezca.

- ✓ Programa 5: Fomento a la Minería, tabla 15.

**Tabla 15**

*Fomento a la minería*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
ACCIONES DE GESTION	PROMOVER EL DESARROLLO REGIONAL, ATENDIENDO LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL ESTADO, QUE CONLLEVE A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN Y LA GENERACIÓN DE FUENTES DE EMPLEO	SE CONSERVA LA BASE LABORAL Y SE PROMUEVE EL DESARROLLO REGIONAL, QUE CONLLEVA A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN Y LA GENERACIÓN DE EMPLEOS	EMPRESA ATENDIDA	100	300	300		\$4,717,757



**Tabla 15**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
ASISTENCIA TÉCNICA A PEQUEÑOS MINEROS	PROMOVER EL DESARROLLO REGIONAL, ATENDIENDO LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL ESTADO, QUE CONLLEVEN A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN Y LA GENERACIÓN DE FUENTES DE EMPLEO	SE PROMUEVE EL DESARROLLO REGIONAL QUE CONLLEVA A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN Y LA GENERACIÓN DE FUENTES DE EMPLEO	INDICE DE PROSPECTOS MINEROS ATENDIDOS	100	60	60		\$4,717,757
IMPULSO A LA MINERÍA	PROMOVER EL DESARROLLO REGIONAL, ATENDIENDO LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL ESTADO, QUE CONLLEVEN A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN Y LA GENERACIÓN DE FUENTES DE EMPLEO	PROMOCIÓN MINERA DEL ESTADO EN EVENTOS DE TALLA INTERNACIONAL	ÍNDICE DE DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN MINERA	100	300	300		

**Tabla 15**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
IMPULSO A LA MINERÍA	PROMOVER EL DESARROLLO REGIONAL, ATENDIENDO LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL ESTADO, QUE CONLLEVEN A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN Y LA GENERACIÓN DE FUENTES DE EMPLEO	PROMOCIÓN MINERA DEL ESTADO EN EVENTOS DE TALLA INTERNACIONAL	ÍNDICE DE EMPRESAS ATENDIDAS	100	0	0		\$4,717,757
IMPULSO A LA MINERÍA CURSO DE CAPACITACIÓN	PROMOVER EL DESARROLLO REGIONAL, ATENDIENDO LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL ESTADO, QUE CONLLEVEN A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN Y LA GENERACIÓN DE FUENTES DE EMPLEO. PROMOVER EL DESARROLLO REGIONAL, ATENDIENDO LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL ESTADO, QUE CONLLEVEN A LA ATRACCIÓN DE INVERSIÓN Y LA GENERACIÓN DE FUENTES DE EMPLEO	PROMOCIÓN MINERA DEL ESTADO EN EVENTOS DE TALLA INTERNACIONAL. PERSONAS CON MAYOR CALIDAD DE CONOCIMIENTOS Y PRÁCTICAS TÉCNICAS EN SU ÁREA DE DESEMPEÑO, DENTRO DEL CAMPO DE LA MINERÍA	ÍNDICE DE PERSONAS CAPACITADAS	100	80	80		

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

El programa fomento minero tiene poco recurso asignado este es por tan sólo \$4 millones de pesos aunado a ello se realizaron ajustes para darle suficiencia al capítulo 1000 este está relacionado con los gastos que se hacen por concepto de Servicios Personales, a este desembolso se le dio prioridad ya que están los sueldos o prestaciones del trabajador. La minería es un sector no explotado por los mismos mexicanos, se debe apoyar y brindar mejores herramientas a prospectos mineros de nuestro país, ya que esto mejora la economía de nuestro estado. Sólo 2 indicadores de 5 con los que cuenta el programa lograron cumplirse.

A parte de los programas antes descritos la SE cuenta con otros cuyo presupuesto ascendió a \$575 millones de pesos. Es difícil dar como conclusión la eliminación de un programa, meta o indicador, para aseverar algo así se debe hacer un análisis más profundo e investigar y cruzar información para contar con mayores soportes para tomar decisiones o emitir recomendaciones.

### ***Secretaría de Hacienda (SH)***

Como ya lo mencionamos para evaluar la gestión de una Dependencia primeramente es necesario conocer su razón de ser y las aspiraciones de la misma.

Misión: Crear políticas económicas en Sonora para la mejor administración de los recursos financieros, velar por los intereses del estado, cuidar los ingresos y disminuir los gastos.

Visión: Administrar eficaz y eficientemente los recursos del estado para que los sonorenses tengan una buena calidad de vida.

A continuación, analizaremos los programas 2015 de la SH:

Programa 1: Fortalecimiento de los Ingresos

- Proyecto/procesos 1: Cumplimiento de la aplicación de la Ley de Ingresos
- Proyecto/procesos 2: Captación y recaudación de ingresos fiscales
- Proyecto/procesos 3: Expedición, control y vigilancia de licencias y trámites de establecimientos destinados a la fabricación, envasado, distribución, guarda, transportación, venta y consumo de bebidas con contenido alcohólico.
- Proyecto/procesos 4: Atención al contribuyente en materia fiscal estatal
- Proyecto/procesos 5: Dirección supervisión y evaluación de la fiscalización
- Proyecto/procesos 6: Coordinación y seguimiento de las auditorías fiscales

Programa 2: Justicia Administrativa y Laboral

- Proyecto/procesos 1: Formación del marco jurídico fiscal de los ingresos estatales
- Proyecto/procesos 2: Atención de asuntos jurídicos fiscales

Programa 3: Modernización de la Administración y Pasión por el Servicio Público

- Proyecto/procesos 1: Control y seguimiento administrativo de los recursos para el funcionamiento de la SH
- Proyecto/procesos 2: Supervisión a unidades administrativas de la Subsecretaría de Ingresos y a los municipios con convenios de colaboración administrativa
- Proyecto/procesos 3: Operación correcta del sistema integral de información administrativa financiera

Programa 4: Seguridad Pública

- Proyecto/procesos 1: Inteligencia e investigación para la prevención de delitos fiscales

Programa 5: Administración de las Finanzas Públicas

- Proyecto/procesos 1: Registro y control de caja y tesorería
- Proyecto/procesos 2: Administración de la deuda pública

Programa 6: Consolidación de la Gestión Pública Para Resultados

- Proyecto/procesos 1: Participar en la vigilancia del cumplimiento de observaciones de entes fiscalizados y actos fiscalizados por disposiciones legales
- Proyecto/procesos 2: Modernización de la administración y pasión por el servidor público
- Proyecto/procesos 3: Administración de las finanzas públicas
- ✓ **Fortalecimiento de los Ingresos, tabla 16 y tabla 17.**

**Tabla 16***Dirigir y controlar la ejecución de la política hacendaria del Gobierno del Estado de Sonora*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
DIRIGIR Y CONTROLAR LA EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA HACENDARIA DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE SONORA	ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA POLÍTICA FISCAL Y FINANCIERA DEL ESTADO PARA EL EJERCICIO FISCAL 2015	ASISTENCIA AL TOTAL DE REUNIONES PROGRAMADAS	REUNIÓN CON FUNCIONARIOS FISCALES	100	0	100		\$ 111,649,858.00

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

El presupuesto aprobado para ejercer este proyecto “Dirigir y controlar la ejecución de la política hacendaria del Gobierno del Estado de Sonora” fue de

\$111 millones de pesos, este indicador si cumplió con su meta porque si se realizaron las reuniones con funcionarios fiscales que se tenían programadas.

**Tabla 17**

*Cumplimiento de la Aplicación de la Ley de Ingresos y Captación y Recaudación de Ingresos Fiscales*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SE-MÁ-FORO	PRESUPUESTO OTORGADO
CUMPLIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE LA LEY DE INGRESOS	ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA CAPTACIÓN DE LOS INGRESOS PÚBLICOS QUE MARCAN LAS DISPOSICIONES LEGALES PARA FINANCIAR EL DESARROLLO DEL ESTADO	CUMPLIR CON LAS METAS DE INGRESOS ESTABLECIDAS EN LA LEY DE INGRESOS	ÍNDICE DEL CUMPLIMIENTO DE LA META DE INGRESOS	100	0	89.4		\$21,215,762.00
CAPTACIÓN Y RECAUDACIÓN DE INGRESOS FISCALES	REALIZAR LA RECUPERACIÓN TOTAL DE ADEUDOS INCUMPLIDOS POR CONVENIOS DE PAGOS EN PARCIALIDADES	CUMPLIR CON LAS METAS PROGRAMADAS EN PROGRAMA OPERATIVO ANUAL	INDICE DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE RECAUDACION FISCAL	100	0	36.7		

**Tabla 17***Continuación...*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SE-MÁ-FORO	PRESUPUESTO OTORGADO
CAPTACIÓN Y RECAUDACIÓN DE INGRESOS FISCALES	REALIZAR LA RECUPERACIÓN TOTAL DE ADEUDOS INCUMPLIDOS POR CONVENIOS DE PAGOS EN PARCIALIDADES	LOGRAR UN CUMPLIMIENTO DEL 100% DE LA META PROGRAMADA	INDICE DEL CUMPLIMIENTO DE CONVENIOS DE COORDINACION FISCAL	100	0	9.84		\$21,215,762.00

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

El presupuesto aprobado para ejercer los proyectos “Cumplimiento de la Aplicación de la Ley de Ingresos” y “Captación y Recaudación de Ingresos Fiscales” (tabla 18) es de \$21 millones de pesos. El primer proyecto es aceptable aunque el indicador únicamente alcanzo 89.4/100 por debajo de la meta anual.

El segundo proyecto no se está ejerciendo como se debería, ya que no se está cumpliendo con las metas. Los dos indicadores están en estado crítico (rojo), el primero “índice de cumplimiento del programa de recaudación fiscal” no se está cumpliendo por:

1. En el primer trimestre de 2015 se estaba implementando el nuevo sistema contable debido a eso no se pudieron realizar ni cobros ni pagos.
2. No había presupuesto por causa del cambio de administración, así que no se contaba con dinero para viáticos. Pasó un percance que no

servían impresoras y además no tenían internet, eso causó que no hicieran algunos cobros y afectó económicamente a la dependencia. Se sugiere que la dependencia esté preparada para cualquier percance en el futuro ya que estas fallas perjudican con los cobros y no se tendrán ingresos.

El segundo indicador “índice del cumplimiento de convenios de coordinación fiscal” no se cumplió por:

1. Convenios sin firma y sin firma prácticamente no se cumple con la meta.
2. Por el cambio de administración se retrasaron las firmas de los convenios.

En estos casos se solicita poner más atención y que el personal actúe con eficiencia y eficacia ante cualquier circunstancia, porque si se dejan de recaudar ingresos perjudica al presupuesto y al ente.



**Tabla 18**

*Captación y Recaudación de Ingresos*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
CAPTACIÓN Y RECAUDACIÓN DE INGRESOS	INCREMENTAR LOS NIVELES DE RECAUDACIÓN APLICANDO ESQUEMAS PARA EL SEGUIMIENTO Y PROMOCIÓN DE REGULARIZACIÓN DEL PAGO DE CONTRIBUCIONES ESTATALES Y FEDERALES COORDINADAS, CON EL FIN DE QUE EL EJECUTIVO CUENTE CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO	CUMPLIR CON EL NIVEL DE RECAUDACIÓN ESTABLECIDO EN LA LEY DE INGRESOS	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE RECAUDACIÓN	100	0	113.9		\$50,231,866.00
		MANTENER ACtualizado EL REGISTRO DE CONTRIBUYENTES	AUMENTO DEL UNIVERSO DE CONTRIBUYENTES	100	0	373.25		

**Tabla 18**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
CAPTACIÓN Y RECAUDACIÓN DE INGRESOS	INCREMENTAR LOS NIVELES DE RECAUDACIÓN APLICANDO ESQUEMAS PARA EL SEGUIMIENTO Y PROMOCIÓN DE REGULARIZACIÓN DEL PAGO DE CONTRIBUCIONES ESTATALES Y FEDERALES COORDINADAS, CON EL FIN DE QUE EL EJECUTIVO CUENTE CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO	MANTENER ACTUALIZADO EL REGISTRO ESTATAL VEHICULAR Y DE LICENCIAS	INCREMENTO AL NIVEL DE RECAUDACIÓN POR CONCEPTOS VEHICULARES	100	0	75.27		\$50,231,866.00
		COADYUVAR A LA DISMINUCIÓN DE REZAGO DE LAS CONTRIBUCIONES QUE SE TRATE	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CONTRIBUCIONES NO VEHICULARES ESTATALES Y FEDERALES COORDINADAS	100	0	126.07		
		DISMINUIR LA EVASIÓN FISCAL	COBRANZA COACTIVA	100	0	97.08		

**Tabla 18**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
CAPTACIÓN Y RECAUDACIÓN DE INGRESOS	INCREMENTAR LOS NIVELES DE RECAUDACIÓN APLICANDO ESQUEMAS PARA EL SEGUIMIENTO Y PROMOCIÓN DE REGULARIZACIÓN DEL PAGO DE CONTRIBUCIONES ESTATALES Y FEDERALES COORDINADAS, CON EL FIN DE QUE EL EJECUTIVO CUENTE CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL ESTADO	FORMULAR EL TOTAL DE INFORMES PROYECTADOS	RENDICIÓN DE CUENTAS	100	0	100		\$50,231,866.00

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

El presupuesto aprobado para este proyecto “Captación y Recaudación de Ingresos” es de \$50 millones de pesos, el cual tiene 6 indicadores de los cuales se cumplieron satisfactoriamente 5, de los cuales solo uno no cumplió con la meta y solo obtuvo un resultado de 97.08/100.

El indicador “Incremento al nivel de recaudación por conceptos vehiculares” está en riesgo (amarillo) por la implementación del sistema contable, esto

retraso la captura de los ingresos además de que los contribuyentes no cumplieron con sus pagos.

El indicador de tramites cumplió con su meta. El indicador de documentación no se cumplió el presupuesto aprobado de \$50 millones de pesos para este proyecto está en riesgo (Amarillo) ya que no se está cumpliendo cada trimestre con la meta establecida, ya que no se cuenta con documentación. Tabla 19.

**Tabla 19**

*Expedición, control y vigilancia de licencias y tramites de establecimientos destinados a la fabricación, envasado, distribución, guarda, transportación, venta y consumo de bebidas con contenido alcohólico” es de \$50, 231,866.00. El indicador “Documentar la circunstancia del establecimiento*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
EXPEDICIÓN , CONTROL Y VIGILANCIA DE LICENCIAS Y TRAMITES DE ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA FABRICACIÓN, EMVASAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, GUARDA, TRANSPORTACIÓN, VENTA Y CONSUMO DE BEBIDAS CON CONTENIDO ALCOHÓLICO	REGISTRAR Y CONTROLAR A LOS ESTABLECIMIENTOS QUE CUENTAN CON LICENCIA PARA FABRICACIÓN, EMVASAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, GUARDA, TRANSPORTACIÓN, VENTA Y CONSUMO DE BEBIDAS CON CONTENIDO ALCOHÓLICO	CUMPLIR AL 100% LA META PROGRAMADA	TRAMITES	100	0	134.66		\$50,231,866.00
			DOCUMENTAR LA CIRCUNSTANCIA DEL ESTABLECIMIENTO	100	0	57.99		

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

El presupuesto aprobado para este proyecto “atención al contribuyente en materia fiscal estatal” (tabla 20) es de \$5 millones de pesos. Este proyecto tiene seis indicadores y no se está ejecutando como debe ser, ya que únicamente se están cumpliendo las metas de dos indicadores. Está en riesgo la capacitación para el fortalecimiento de una cultura fiscal eficaz y oportuna con un resultado de 78.33/100. y tres indicadores están en estado crítico (rojo): este indicador es el más preocupante, ya que no se obtuvieron resultados “Elaboración y distribución de material de difusión fiscal” se debe a que por falta de organización y seguimiento no se imprimieron los trípticos de información, esto se retrasó para el final del año pero ya no se logró por falta de logos, se pide que sean más responsables y que cumplan con las metas establecidas.

**Tabla 20**

*Atención al contribuyente en materia fiscal estatal*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN MATERIA FISCAL ESTADAL	PROPORCIONAR ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE, INSTANCIAS RECAUDADORAS Y DEPENDENCIAS, A TRAVÉS DE CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN DE PROGRAMAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA FISCAL EFICAZ Y OPORTUNA	CUMPLIR CON LAS METAS Y OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL	CAPACITACION PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA FISCAL EFICAZ Y OPORTUNA	100	0	73.33		\$5,869,662.00
			ASESORIA TELEFONICA, ELECTRONICA Y PERSONALIZADA	100	0	107.6		
			REUNIONES CON CONTRIBUYENTES, CAMARAS EMPRESARIALES Y COLEGIOS DE PROFESIONALES	100	0	41.67		

**Tabla 20**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE EN MATERIA FISCAL ESTATAL	PROPORCIONAR ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE, INSTANCIAS RECAUDADORAS Y DEPENDENCIAS, A TRAVÉS DE CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN DE PROGRAMAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA FISCAL EFICAZ Y OPORTUNA	CUMPLIR CON LAS METAS Y OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL	ELABORACION Y DISTRIBUCION DE MATERIAL DE DIFUSION FISCAL	100	0	50		\$5,869,662.00
			ELABORACION Y DISTRIBUCION DE MATERIAL DE DIFUSION FISCAL	100	0	0		
			ALUMNOS SENSIBILIZADOS A TRAVÉS DEL PROGRAMA DE CULTURA FISCAL	100	0	104.12		

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Crédito Público Sonora (2016).

**Tabla 21**

*Dirección, supervisión y evaluación de la fiscalización*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SE MÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
DIRECCIÓN, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA FISCALIZACIÓN	REALIZAR SUPERVISIÓN CONSTANTE EN LOS ACTOS DE VERIFICACIÓN Y FISCALIZACIÓN QUE SE EFECTÚEN, CUMPLIENDO CON ELLO EN LA DETECCIÓN DE ELEMENTOS DE OMITIÓN Y EVASIÓN COMETIDA A LAS LEYES FISCALES	DISMINUIR EL NÚMERO DE VEHÍCULOS DE PROCEDENCIA EXTRANJERA QUE CIRCULAN DE FORMA IRREGULAR EN EL TERRITORIO DEL ESTADO	ÍNDICE DE VEHÍCULOS DE PROCEDENCIA EXTRANJERA EN EL ESTADO	100	0	124.39		\$65,580,728.00
		EVITAR QUE LOS VEHÍCULOS INTERNADOS TEMPORALMENTE AL AMPARO DEL PROGRAMA ONLY SONORA SALGAN DEL ESTADO DE SONORA HACIA EL INTERIOR DEL PAÍS	PORCENTAJE DE HOLOGRAMAS DE PERMISO DE IMPORTACIÓN TEMPORAL EXPEDIDOS	100	0	80.79		
		DISMINUIR EL NÚMERO DE MERCANCÍA DE PROCEDENCIA EXTRANJERA QUE SE INTRODUCE DE FORMA IRREGULAR EN EL TERRITORIO DEL ESTADO	PORCENTAJE DE VEHÍCULOS CON MERCANCÍA DE PROCEDENCIA EXTRANJERA	100	0	63.67		



**Tabla 21**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SE MÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
DIRECCIÓN, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA FISCALIZACIÓN	REALIZAR SUPERVISIÓN CONSTANTE EN LOS ACTOS DE VERIFICACIÓN Y FISCALIZACIÓN QUE SE EFECTÚEN, CUMPLIENDO CON ELLO EN LA DETECCIÓN DE ELEMENTOS DE OMISSION Y EVASIÓN COMETIDA A LAS LEYES FISCALES	DISMINUIR EL NÚMERO DE NEGOCIOS CON MERCANCÍA DE PROCEDENCIA EXTRANJERA QUE ES INTRODUCIDA EN FORMA IRREGULAR, A TRAVÉS DE ACTOS DE FISCALIZACIÓN CON LA MAYOR EFICIENCIA Y CALIDAD	VISITAS DOMICILIARIAS	100	0	41.48		\$65,580,728.00
		DISMINUIR EL NÚMERO DE MERCANCÍA DONADA DE PROCEDENCIA EXTRANJERA INTERNADA EN EL ESTADO DE MANERA ILÍCITA	GESTIÓN EN LOS TRAMITES DE DONACIONES LIBRES DE IMPUESTOS DE MERCANCÍAS DONADAS DEL EXTRANJERO	100	0	38.1		

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

El presupuesto aprobado para este proyecto “Dirección, supervisión y evaluación de la fiscalización” (tabla 21) es de \$65, 580,728.00. El presupuesto que se está destinando para este proyecto no se está ejecutando de manera correcta, ya que casi ninguna de las metas se está cumpliendo según a lo que se había establecido.

Los indicadores que están en estado crítico (rojo) son:

“Visitas Domiciliarias” y esto se debe a fallas que se debieron a la entrega/recepción, a la falta de personal y por rotación (Falta de capacidad en los trabajadores)

“Gestión en los tramites de donaciones libres de impuestos de Mercancías donadas del Extranjero” y esto se debe a que algunas fueron canceladas, otras en espera de validación y otras quedaron en espera.

**Tabla 22**

*Coordinación y seguimiento de las auditorías fiscales*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
COORDINACION Y SEGUIMIENTO DE LAS AUDITORIAS FISCALES	EVITAR Y REDUCIR LA EVASIÓN FISCAL AUMENTANDO LA RECAUDACIÓN PRIMARIA MEDIANTE LA VERIFICACIÓN DEL CORRECTO CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES FISCALES VIGENTES	CUMPLIR AL 100% CON LA RECAUDACIÓN POR ACTOS DE FISCALIZACIÓN QUE MARCA LA LEY DE INGRESOS PARA EL GOBIERNO DEL ESTADO	ÍNDICE DE AVANCE DE CUMPLIMIENTO DE LA LEY DE INGRESOS	100	0	125.56		\$164,074,712.00

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

El presupuesto aprobado para este proyecto “Coordinación y seguimiento de las auditorías fiscales” (tabla 23) es de \$164 millones de pesos cumplió con su meta, superándola, alcanzando un resultado de 125.56.

**Tabla 23**

*Formulación del Marco Jurídico Fiscal de los Ingresos Estatales y Atención de Asuntos Jurídicos Fiscales*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
FORMULACIÓN DEL MARCO JURÍDICO FISCAL DE LOS INGRESOS ESTATALES	PROMOVER MEDIDAS E INICIATIVAS DE LEY QUE FAVOREZCAN EL FORTALECIMIENTO DE LA HACIENDA ESTATAL Y CONTRIBUYAN A DAR CUMPLIMIENTO A LAS RESPONSABILIDADES DERIVADAS DE LA ADHESIÓN DEL ESTADO AL SISTEMA NACIONAL DE COORDINACIÓN FISCAL	INGRESOS FEDERALES A FAVOR DEL ESTADO	ESTIMACIÓN DE INGRESOS FEDERALES A FAVOR DEL ESTADO	100	0	100		\$17,895,959.00
		ASISTENCIA A REUNIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO DEL SISTEMA NACIONAL DE COORDINACIÓN FISCAL Y DEL COMITÉ DE VIGILANCIA DE PARTICIPACIONES	GRUPO DE TRABAJO DEL SISTEMA NACIONAL DE COORDINACIÓN FISCAL Y COMITÉ DE VIGILANCIA DE PARTICIPACIONES	100	0	50		

**Tabla 23**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
FORMULACIÓN DEL MARCO JURÍDICO FISCAL DE LOS INGRESOS ESTATALES	PROMOVER MEDIDAS E INICIATIVAS DE LEY QUE FAVOREZCAN EL FORTALECIMIENTO DE LA HACIENDA ESTATAL Y CONTRIBUYAN A DAR CUMPLIMIENTO A LAS RESPONSABILIDADES DERIVADAS DE LA ADHESIÓN DEL ESTADO AL SISTEMA NACIONAL DE COORDINACIÓN FISCAL	PARTICIPACIÓN EN LOS ÓRGANOS DEL SISTEMA NACIONAL DE COORDINACIÓN FISCAL	COORDINACIÓN HACENDARIA CON EL GOBIERNO FEDERAL	100	0	87.5		\$17,895,959.00
		INGRESOS PERCIBIDOS/INGRESOS PERCIBIDOS EN EL AÑO ANTERIOR X100	SUSCRIPCIÓN DE ACUERDOS EN COORDINACIÓN FISCAL DE MUNICIPIOS Y FEDERACIÓN	100	0	100		
ATENCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS FISCALES	REPRESENTAR Y DEFENDER LOS INTERESES DE LA HACIENDA PÚBLICA DEL ESTADO CON APEGO AL MARCO LEGAL APLICABLE	PROYECTO RESULTADO ESPERADO DETERMINA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES PROGRAMADAS	RESOLUCIÓN DE CONSULTAS	100	0	53.33		

**Tabla 23**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
ATENCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS FISCALES	REPRESENTAR Y DEFENDER LOS INTERESES DE LA HACIENDA PÚBLICA DEL ESTADO CON APEGO AL MARCO LEGAL APLICABLE	DETERMINA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES PROGRAMADAS	CUMPLIMENTACIÓN DE SENTENCIAS EMITIDAS EN JUICIOS	100	0	268.5		\$17,895,959.00
			RESOLUCIÓN DE RECURSOS DE REVOCACIÓN	100	0	424		
			ATENCIÓN A REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	100	0	94.4		

**Tabla 23**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
ATENCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS FISCALES	REPRESENTAR Y DEFENDER LOS INTERESES DE LA HACIENDA PÚBLICA DEL ESTADO CON APEGO AL MARCO LEGAL APLICABLE	FORMULA Y PROPONE PROYECTOS DE REFORMAS FISCALES O ADMINISTRATIVAS QUE PROPORCIONEN CERTEZA JURÍDICA A LOS CONTRIBUYENTES Y GENEREN RESULTADOS ECONÓMICOS RELEVANTES ACORDE A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS	FORMULACIÓN DE INICIATIVAS DE LEYES O DECRETOS, REGLAMENTOS Y ACUERDOS FISCALES	100	0	240		\$17,895,959.00
		TOTAL DE INFORMES Y CONTESTACIÓN DE DEMANDAS INTERPUESTAS POR LOS CONTRIBUYENTES	INFORMES Y CONTESTACIÓN DE DEMANDAS	100	0	168.73		

**Tabla 23**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
ATENCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS FISCALES	REPRESENTAR Y DEFENDER LOS INTERESES DE LA HACIENDA PÚBLICA DEL ESTADO CON APEGO AL MARCO LEGAL APLICABLE	TOTAL DE TRÁMITES EN MATERIA PENAL ANTE AUTORIDADES EN LAS QUE INTERVIENE EL SECRETARIO DE HACIENDA Y SUS UNIDADES	TRÁMITES EN MATERIA PENAL	100	0	122		\$17,895,959.00

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Crédito Público Sonora (2016).

✓ Programa 2: Justicia Administrativa y Laboral

El presupuesto aprobado para ejercer los proyectos “Formulación del Marco Jurídico Fiscal de los Ingresos Estatales” y “Atención de Asuntos Jurídicos Fiscales” fue de \$17 millones de pesos. En el primer proyecto seis indicadores fueron satisfactorios (verde) (de los cuales tres rebasaron la meta anual y uno quedó por debajo de la meta anual). Además de que el indicador resolución de

consultas está en riesgo (amarillo) esto se debe a que las citas solicitadas no fueron suficientes para cumplir la meta, ya que no se necesitaron casi asesorías jurídicas.

El indicador Grupo de Trabajo del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal y Comité de Vigilancia de Participaciones esta crítico (rojo), esto se debe a que

no fueron convocadas las reuniones por el secretario de hacienda.

El segundo proyecto se cumplió satisfactoriamente rebasando la meta anual, esto es muy importante ya que es uno de los proyectos a los que debe de ponerse atención ya que es de atención jurídica fiscal.

- ✓ Programa 3: Modernización de la Administración y Pasión por el Servicio Público

**Tabla 24**

*Control y seguimiento administrativo de los recursos para el funcionamiento de la Secretaría de Hacienda*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
CONTROL Y SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA	ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA, ESTABLECIENDO MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE CONTROL QUE PERMITAN DAR CUMPLIMIENTO A POLÍTICAS, NORMAS Y DISPOSICIONES LEGALES DENTRO DE LAS ATRIBUCIONES QUE LE HAN SIDO CONFERIDAS	CUMPLIMIENTO EN LA PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES Y CUENTA PÚBLICA	COORDINAR LA INTEGRACIÓN Y ELABORACIÓN DE INFORMES TRIMESTRALES Y CUENTA PÚBLICA	100	0	100		\$1,199,983.00
		LLEVAR A CABO UN ADECUADO CONTROL DEL PRESUPUESTO EJERCIDO Y LOS INFORMES REALIZADOS	INFORMES DE AVANCE PRESUPUESTAL Y REPORTES OPERATIVOS GENERADOS	100	0	100		



**Tabla 24**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
CONTROL Y SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA	ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA, ESTABLECIENDO MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE CONTROL QUE PERMITAN DAR CUMPLIMIENTO A POLÍTICAS, NORMAS Y DISPOSICIONES LEGALES DENTRO DE LAS ATRIBUCIONES QUE LE HAN SIDO CONFERIDAS	PROVEER EN TIEMPO Y FORMA LOS REQUERIMIENTOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA DEPENDENCIA	REPORTE DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS REALIZADOS	100	0	100		\$1,199,983.00
		QUE LOS USUARIOS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS CUMPLAN CON LA NORMATIVIDAD ESTABLECIDA EN LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	VERIFICACIONES INTERNAS	100	0	100		
		QUE EL PERSONAL DE BASE EVALUADO MEJORE LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE PRESTA EN LA DEPENDENCIA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	100	0	44.62		

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

Para el proyecto “Control y seguimiento administrativo de los recursos para el funcionamiento de la Secretaría de Hacienda” (tabla 24) se otorgó un presupuesto de \$1 millón de pesos el cual está integrado por cinco indicadores, de los cuales cuatro fueron satisfactorios (verdes) y un indicador “Evaluación

de desempeño” está en riesgo (rojo) con un resultado de 44.62/100, esto se debe que en el primer trimestre no se cumplieron con las evaluaciones, para los siguientes trimestres si se aplicaron las evaluaciones pero algunas no se entregaron en tiempo y forma lo que hizo que no se cumpliera la meta.

**Tabla 25**

*Supervisión a Unidades administrativas de la Subsecretaria de Ingresos y a los Municipios con convenio de Colaboración Administrativa*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
SUPERVISIÓN A UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS Y A LOS MUNICIPIOS CON CONVENIO DE COLABORACIÓN ADMINISTRATIVA	SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES A CARGO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS, DERIVADAS DE LOS CONVENIOS O ACUERDOS DE COORDINACIÓN CELEBRADOS ENTRE EL GOBIERNO DEL ESTADO Y LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO EN MATERIA FISCAL FEDERAL O CON LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO EN MATERIA FISCAL ESTATAL	100%	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE SUPERVISIONES	100	0	66.67		\$8,205,702.00

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

Para el proyecto “Supervisión a Unidades administrativas de la Subsecretaría de Ingresos y a los Municipios con convenio de Colaboración Administrativa” (tabla 25) se tiene un presupuesto otorgado de \$8 millones de pesos el cual no

se está ejerciendo como se debería ya que está en riesgo (amarillo) esto se debe a que no se llevaron a cabo las revisiones que se tenían contempladas desde un principio esto fue por carga de trabajo y mala administración de las revisiones.

**Tabla 26**

*Operación correcta del sistema integral de información y administración financiera*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
OPERACION CORRECTA DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION Y ADMINISTRACION FINANCIERA	GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO A LOS LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE SONORA, A TRAVÉS DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A FIN DE GARANTIZAR LA CORRECTA OPERACIÓN DEL MISMO	DOCUMENTAR EL HISTORIAL DE LOS MOVIMIENTOS EFECTUADOS EN EL SISTEMA PARA UNA MEJORA CONTINUA	NUMERO DE PRUEBAS DE SOFTWARE	100	0	338.75		\$289,284,033.00
		QUE EL USUARIO CUMPLA EN TIEMPO Y FORMA CON SUS FUNCIONES	SOLICITUDES DE SOPORTE TECNICO (USUARIOS GOBIERNO, CONTRIBUYENTE Y PROVEEDORES)	100	0	148.07		
		CORRECTA OPERACION DEL SISTEMA	MOVIMIENTOS DE USUARIOS DE SIAF	100	0	203.8		

**Tabla 26**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
OPERACION CORRECTA DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION Y ADMINISTRACION FINANCIERA	GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO A LOS LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE SONORA, A TRAVÉS DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A FIN DE GARANTIZAR LA CORRECTA OPERACIÓN DEL MISMO	USUARIOS CON AMPLIO CONOCIMIENTO SOBRE USO DEL SISTEMA	NUMERO CAPACITACION A USUARIOS	100	0	137.32		\$289,284,033.00
		DOCUMENTAR EL HISTORIAL DE LOS MOVIMIENTOS REALIZADOS EN EL SISTEMA PARA UNA MEJORA CONTINUA	NUMERO DE LIBERACIONES	100	0	8280.39		
		PROPORCIONAR AL USUARIO UNA HERRAMIENTA SENCILLA Y DE FACIL MANEJO	REPORTES DE LAS ACTUALIZACIONES DE LOS SISTEMAS ELECTRONICOS	100	0	75.89		
		FACILITAR EL TRABAJO DIARIO Y ATENCION AL CONTRIBUYENTE	NUMERO DE USUARIOS WEB	100	0	87.15		

**Tabla 26**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
OPERACION CORRECTA DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION Y ADMINISTRACION FINANCIERA	GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO A LOS LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE SONORA, A TRAVÉS DEL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA A FIN DE GARANTIZAR LA CORRECTA OPERACIÓN DEL MISMO	PARA EL COBRO DE IMPUESTOS Y DERECHOS QUE COMPETAN AL GOBIERNO DEL ESTADO DE SONORA Y DE ESTA MANERA TENER UNA RECAUDACION MAS AGIL	NUMERO DE PROYECTOS WEB	100	0	0		\$289,284,033.00

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

El presupuesto aprobado para este proyecto “Operación correcta del sistema integral de información y administración financiera” (tabla 26) es de \$289 millones de pesos el proyecto tiene ocho indicadores de los cuales seis si cumplieron, cinco rebasando el 100% y 1 al 87.15/100. El indicador “reportes de las actualizaciones de los sistemas electrónicos” está en riesgo (Amarillo)

esto es porque algunos servidores se dieron de baja y otros reportes no se pudieron realizar porque las plataformas estaban en mantenimiento.

El indicador “número de proyectos web” está en estado crítico (Rojo) esto es por la implementación de sistema contable e incorporación de nuevas tecnologías, lo que afecta y hace que no se cumpla con las metas.

**Tabla 27**

*Inteligencia e investigación para la prevención de delitos fiscales*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMAFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
INTELIGENCIA E INVESTIGACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE DELITOS FISCALES	CONTRIBUIR A REDUCIR LOS DELITOS CON RECURSOS DE PROCEDENCIA ILÍCITA, MEDIANTE LA GENERACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RELEVANTE SOBRE ESTE TEMA	DISMINUCIÓN DE OPERACIONES CON RECURSOS DE PROCEDENCIA ILÍCITA EN EL ESTADO DE SONORA	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO EN LA ELABORACIÓN DEL INFORME ESTADÍSTICO SEMESTRAL DE LA UNIDAD DE INTELIGENCIA PATRIMONIAL Y ECONÓMICA DEL ESTADO DE SONORA	100	0	0		\$21,215,762.00
		CUMPLIMIENTO AL 100% DEL PROGRAMA	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO EN LA ELABORACIÓN DEL REPORTE TRIMESTRAL DE ACTIVIDADES	100	0	100		

**Tabla 27**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMAFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
INTELIGENCIA E INVESTIGACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE DELITOS FISCALES	CONTRIBUIR A REDUCIR LOS DELITOS CON RECURSOS DE PROCEDENCIA ILÍCITA, MEDIANTE LA GENERACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RELEVANTE SOBRE ESTE TEMA	ASISTIR AL TOTAL DE EVENTOS PROGRAMADOS	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE ASISTENCIA A CURSOS DE CAPACITACIÓN E INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	100	0	0		\$21,215,762.00

**Tabla 27**

Continuación...

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMAFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
INTELIGENCIA E INVESTIGACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE DELITOS FISCALES	CONTRIBUIR A REDUCIR LOS DELITOS CON RECURSOS DE PROCEDENCIA ILÍCITA, MEDIANTE LA GENERACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RELEVANTE SOBRE ESTE TEMA	ASISTIR AL TOTAL DE EVENTOS PROGRAMADOS	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE ASISTENCIA A CURSOS DE CAPACITACIÓN E INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	100	0	0		\$21,215,762.00

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).



✓ Programa 4: Seguridad Pública

El presupuesto otorgado para el proyecto “Inteligencia e investigación para la prevención de delitos fiscales” (tabla 27) fue de \$21 millones de pesos el cual no se está ejerciendo como se debería, ya que no se están cumpliendo las metas que se establecieron, esto afecta, ya que el programa de seguridad es muy importante. De tres indicadores que tiene el programa únicamente fue satisfactorio (verde) “Índice de cumplimiento en la elaboración del Reporte Trimestral de Actividades”, los otros dos están en riesgo (rojo) por lo siguiente:

Indicador “Índice de cumplimiento en la elaboración del Informe estadístico

semestral de la Unidad de Inteligencia Patrimonial y Económica del Estado de Sonora” no se cumplió por que se iba a contratar nuevo personal por lo tanto no tenían información suficiente como para tener estadísticas.

Indicador “Índice de cumplimiento de asistencia a Cursos de Capacitación e Intercambio de Información Institucional” La meta no pudo cumplirse en virtud de que no se autorizaron los recursos para pagar los cursos o por la entrega/recepción o cambio de nueva administración no se pudo asistir a los cursos de capacitación, por esos motivos no se cumplió con la meta.

**Tabla 28***Registro y control de caja y tesorería 1*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMAFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
REGISTRO Y CONTROL DE CAJA Y TESORERIA	<p>PROPORCIONAR LOS MEDIOS PARA UNA ADECUADA DISPONIBILIDAD Y CUSTODIA EN LOS FONDOS PÚBLICOS CON EL FIN DE CONTRIBUIR A UNA MAYOR LIQUIDEZ EN OPERACIONES ADMINISTRATIVAS DIARIAMENTE.</p> <p>2.- IMPULSAR LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS EN REVISIÓN Y VALIDACIÓN, IDENTIFICANDO MÉTODOS QUE AYUDEN A ALCANZAR UNA MEJOR DISTRIBUCIÓN EN TIEMPO MAXIMIZANDO EL RENDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y MINIMIZANDO EL COSTE PARA CON EL CONTRIBUYENTE</p>	LOGRAR LA VALIDACIÓN DEL 100 % DE ORDENES DE PAGO PRESENTADAS POR LAS DEPENDENCIAS Y QUE CUMPLAN CON LA NORMATIVIDAD CORRESPONDIENTE	INDICE DE VALIDACIÓN DE ORDENES DE PAGO EMITIDAS POR LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS DE GOBIERNO	100	0	100		\$104,059,498.00

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

✓ Programa 5: Administración de las Finanzas Públicas

El presupuesto aprobado para este proyecto “registro y control de caja y tesorería” (tabla 28) es de \$104 millones de pesos. El Resultado de este indicador cumplió al 100% respecto a la Meta programada para 2015.

**Tabla 29**

*Registro y control de caja y tesorería 2*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
REGISTRO Y CONTROL DE CAJA Y TESORERÍA	CONTROLAR Y SUPERVISAR EL PAGO DEL GASTO PÚBLICO	CUBRIR EL PAGO TOTAL DE ORDENES DE PAGO PROGRAMADAS	INDICE DE EFICIENCIA EN EL PAGO DE ORDENES DE PAGO	100	0	78.85		\$16,361,920.00
		GARANTIZAR DISPONIBILIDAD DE LIQUIDEZ PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE GOBIERNO	REPORTE DE CONCILIACIONES BANCARIAS DE LAS CUENTAS DE CHEQUE A NOMBRE DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE SONORA	100	0	100		

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Crédito Público Sonora (2016).

El presupuesto aprobado para este proyecto “Registro y control de caja y tesorería” (tabla 29) es de \$16 millones de pesos. El proyecto tiene dos indicadores, de los cuales uno si se cumplió de acuerdo a la meta establecida.

El otro no alcanzo la meta establecida quedando en estado crítico (amarillo) debido a que no hay eficiencia, ni pago.

**Tabla 30**

*Administración de la Deuda Pública*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
ADMINISTRACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	DISMINUCIÓN DEL MONTO DE LA DEUDA PÚBLICA	DISMINUCIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA	CARGA DE LA DEUDA TOTAL	100	0	118.49		\$ 6,484,217,587.00
		INCREMENTAR LA TRANSPARENCIA DE LAS FINANZAS PÚBLICAS	ÍNDICE DE REGISTRO DE LOS CONTRATOS DE CRÉDITO	100	0	183.33		
		MEJORAR LA CALIFICACIÓN CREDITICIA POR PARTE DE LAS AGENCIAS CALIFICADORAS AL ESTADO DE SONORA	VARIACIÓN ANUAL DEL ÍNDICE DE CALIFICACIÓN CREDITICIA DEL ESTADO DE SONORA	100	0	100		

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

El presupuesto aprobado para este proyecto “Administración de la Deuda Pública” (tabla 30) es de \$6, 484 millones de pesos. El Resultado de este indicador fue muy bueno ya que rebaso el 100% de lo programado respecto a 2015.

✓ Programa 6: Consolidación de la Gestión Pública Para Resultados

**Tabla 31**

*Participar en la vigilancia del cumplimiento de observaciones de entes fiscalizados y actos fiscalizados por disposiciones legales*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
PARTICIPAR EN LA VIGILANCIA DEL CUMPLIMIENTO DE OBSERVACIONES DE ENTES FISCALIZADOS Y ACTOS FISCALIZADOS POR DISPOSICIONES LEGALES	VIGILAR ACCIONES DE LOS ÓRGANOS FISCALIZADOS, ASESORAR, PROPONER Y OPI- NAR CON EL FIN DE COADYU- VAR EN LA SOLVENTACIÓN DE OBSERVACIONES POR PARTE DE LAS UNIDADES ADMINIS- TRATIVAS	CUMPLIMIENTO DE SOLVENTA- CIÓN DE OBSER- VACIONES POR PARTE DE LAS UNIDADES AD- MINISTRATIVAS	ÍNDICE DE CO- BERTURA EN LA SOLVENTACIÓN DE OBSERVA- CIONES	100	0	71.43		\$1,171,730.00

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

El presupuesto aprobado para este proyecto “Participar en la vigilancia del cumplimiento de observaciones de entes fiscalizados y actos fiscalizados por disposiciones legales” (tabla 31) es de \$1 millón. El Resultado de este indicador No Alcanzó el 100% respecto a la meta anual, según los resultados informados trimestralmente en el ejercicio 2015 debido a que en el último trimestre no hubo avances para solventar las observaciones además de que en el primer trimestre se dará de baja una meta porque una observación es

improcedente.

El presupuesto de \$5,534 millones de pesos se otorga a 8 proyectos de 3 programas diferentes:

El proyecto Modernización de la Administración y Pasión por el Servicio Público y Administración de las Finanzas Públicas (tabla 32) cumplen sus metas al 100%.

**Tabla 32**

*Modernización de la Administración y Pasión por el Servicio Público; administración de las Finanzas públicas y Sonora competitivo*

	PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN Y PASIÓN POR EL SERVICIO PÚBLICO	OPTIMIZAR LOS REGISTROS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS QUE REALIZA EL GOBIERNO DEL ESTADO PARA OBTENER ESTADOS FINANCIEROS EN FORMA EFICIENTE Y EFICAZ	LLEVAR A CABO TRABAJOS DE ARMONIZACIÓN CONTABLE Y ALINEAR LOS RECURSOS DEL ESTADO Y MUNICIPIOS CON LA FEDERACIÓN, MEDIANTE LOS REGISTROS DE LAS OPERACIONES CONTABLES QUE REALIZA EL GOBIERNO DEL ESTADO A TRAVÉS DE LAS DEPENDENCIAS QUE CONFORMAN LA ESTRUCTURA DEL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO	LLEGAR A OBTENER LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA LA FORMULACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	OPTIMIZAR LOS REGISTROS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS QUE REALIZA EL GOBIERNO DEL ESTADO PARA OBTENER ESTADOS FINANCIEROS EN FORMA EFICIENTE Y EFICAZ	100	0	100		\$5,534,018,823.00

**Tabla 32**

Continuación...

	PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
ADMINISTRACIÓN DE LAS FINANZAS PÚBLICAS	REGISTRAR, DISTRIBUIR Y CONTROLAR LAS PARTICIPACIONES Y APORTACIONES A MUNICIPIOS	REMITIR A LOS MUNICIPIOS LAS PARTICIPACIONES DE CARÁCTER ESTATAL Y FEDERAL POR CONCEPTO DE RAMO 28, RAMO 33 Y FORTAMUN	CUMPLIR CON EL PROCESO ELABORAR EL DOCUMENTO NECESARIO PARA QUE SE REALICE EL PAGO DE LAS PARTICIPACIONES MUNICIPALES A LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO DE SONORA	REGISTRAR Y CONTROLAR LA RECEPCIÓN DE LAS PARTICIPACIONES Y APORTACIONES A MUNICIPIOS	100	0	100		\$5,534,018,823.00

**Tabla 32**

Continuación...

	PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
SONORA COMPETITIVO	OBRAS Y ACCIONES CON CARGO AL FIDEICOMISO PUENTE COLORADO EN EL MUNICIPIO DE SAN LUIS RIO COLORADO	FOMENTAR EL DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA EN GENERAL EN EL MUNICIPIO DE SAN LUIS RIO COLORADO	AMPLIAR LA COBERTURA DE INFRAESTRUCTURA INSTALADA	AUTORIZAR Y LIBERAR RECURSOS DEL FIDEICOMISO PUENTE COLORADO A LA FRANJA DE ATENCIÓN DEL MISMO PUENTE	100	0	0		\$5,534,018,823.00
	OBRAS Y ACCIONES CON CARGO AL FIDEICOMISO PUENTE COLORADO DEL MUNICIPIO DE PUERTO PEÑASCO	FOMENTAR EL DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA EN GENERAL EN EL MUNICIPIO DE PUERTO PEÑASCO	AMPLIAR LA COBERTURA DE INFRAESTRUCTURA INSTALADA	FOMENTAR EL DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA EN GENERAL EN EL MUNICIPIO DE PUERTO PEÑASCO	100	0	0		



**Tabla 32***Continuación...*

	PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
SONORA COMPETITIVO	OBRAS Y ACCIONES CON CARGO AL FIDEICOMISO PUENTE COLORADO EN EL MUNICIPIO DE PLUTARCO ELÍAS CALLES	FOMENTAR EL DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA EN GENERAL EN EL MUNICIPIO DE PLUTARCO ELÍAS CALLES	AMPLIAR LA COBERTURA DE INFRAESTRUCTURA INSTALADA	AUTORIZAR Y LIBERAR RECURSOS DE FIDEICOMISO PUENTE COLORADO A LA FRANCA DE ATENCIÓN DEL MISMO PUENTE	100	0	0		\$5,534,018,823.00

**Tabla 32**

Continuación...

	PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
SONORA COMPETITIVO	PREVISIÓN DE RECURSOS, RAMO 23 PARA EL FONDO DE PAVIMENTACIÓN, ESPACIOS DEPORTIVOS, ALUMBRADO PÚBLICO Y REHABILITACIÓN DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA PARA LOS MUNICIPIOS Y DEMARCACIÓN TERRITORIAL	FOMENTAR EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA EN GENERAL EN LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO	AMPLIAR LA COBERTURA DE INFRAESTRUCTURA INSTALADA	AUTORIZAR Y LIBERAR RECURSOS DEL FOPEDEP EN LOS MUNICIPIOS EL ESTADO DE SONORA	100	0	0		\$5,534,018,823.00

**Tabla 32**

Continuación...

	PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
SONORA COMPETITIVO	PREVISIÓN DE RECURSOS DEL RAMO 23 PARA EL FONDO DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA PARA LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO	FOMENTAR EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA EN GENERAL EN LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO	AMPLIAR LA COBERTURA DE INFRAESTRUCTURA INSTALADA	AUTORIZAR Y LIBERAR RECURSOS DEL FONDO DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA	100	0	0		\$5,534,018,823.00
	PREVISIÓN DE RECURSOS DEL RAMO 23 PARA EL FONDO DE CULTURA PARA LOS MUNICIPIOS	FOMENTAR EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA EN GENERAL EN LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO	AMPLIAR LA COBERTURA DE INFRAESTRUCTURA INSTALADA	AUTORIZAR Y LIBERAR RECURSOS DEL FONDO DE CULTURA A LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO	100	0	0		

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Credito Público Sonora (2016).

El proyecto Sonora Competitivo con seis indicadores no se cumple quedando al 0% no se cumplió debido a que los recursos eran para el capítulo 4000 de la SHCP de Sonora y se han estado transfiriendo al capítulo 8000 de las instancias

ejecutoras de obra. Se debe poner mucho cuidado porque esto tiene consecuencias a futuro.

**Tabla 33**

*Protección Jurídica a los Sonorenses y sus Bienes; Operación Registral y; Protección Jurídica a los Sonorenses y sus Bienes*

PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
PROTECCIÓN JURÍDICA A LOS SONORENSES Y SUS BIENES	LOGRAR QUE LA OPERACIÓN DE LA FUNCIÓN REGISTRAL SEA EFICIENTE, OPORTUNA Y SISTEMÁTICA; A TRAVÉS DE LA SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LAS OFICINAS REGISTRALES, DE LA CONSERVACIÓN DE SU ACERVO DOCUMENTAL, ASÍ COMO A TRAVÉS DEL APEGO A LA LEGALIDAD EN TODOS SUS PROCEDIMIENTOS CIVILES. DOCUMENTAL, ASÍ COMO A TRAVÉS DEL APEGO A LA LEGALIDAD DE TODOS SUS PROCEDIMIENTOS CIVILES.	DISMINUIR EL PRODUCTO INCORRECTO	ÍNDICE DE SEGURIDAD JURÍDICA EN LA EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE INFORMACIÓN REGISTRAL	100	0	100.5		\$117,044,169.0

**Tabla 33**

Continuación...

	PROYECTO O PROCESO	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL INDICADOR	META ANUAL	MODIFICACIÓN	RESULTADO	SEMÁFORO	PRESUPUESTO OTORGADO
LEGISLATIVO	DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y FUNCIONES DEL INSTITUTO	ESTABLECER MECANISMOS Y DIRECTRICES PARA DESARROLLAR LOS PROCESOS DE GESTIÓN CATASTRAL, REGISTRAL, TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO	EFICIENCIA EN LAS ACCIONES Y ACTIVIDADES DE LAS DISTINTAS ÁREAS DEL INSTITUTO	ÍNDICE DE EFICIENCIA EN LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	100	0	87.8		\$117,044,169.0
PROTECCIÓN JURÍDICA A LOS SONORENSES Y SUS BIENES	OPERACIÓN CATASTRAL	COORDINAR LA CORRECTA APLICACIÓN Y OPERACIÓN DE LA LEY EN MATERIA CATASTRAL, QUE PERMITA AL INSTITUTO OPERAR CON EFICIENCIA Y EFICACIA PARA OFRECER PRODUCTOS Y SERVICIOS, Y MANTENER UN EFICIENTE INVENTARIO DE LA PROPIEDAD PÚBLICA Y PRIVADA EN LA ENTIDAD	PADRÓN DE PREDIOS ACTUALIZADOS	ÍNDICE DE ACTUALIZACIÓN DEL PADRÓN CATASTRAL	100	0	175.5		

Fuente: Elaboración propia en base Secretaría de Hacienda y Crédito Público Sonora (2016).

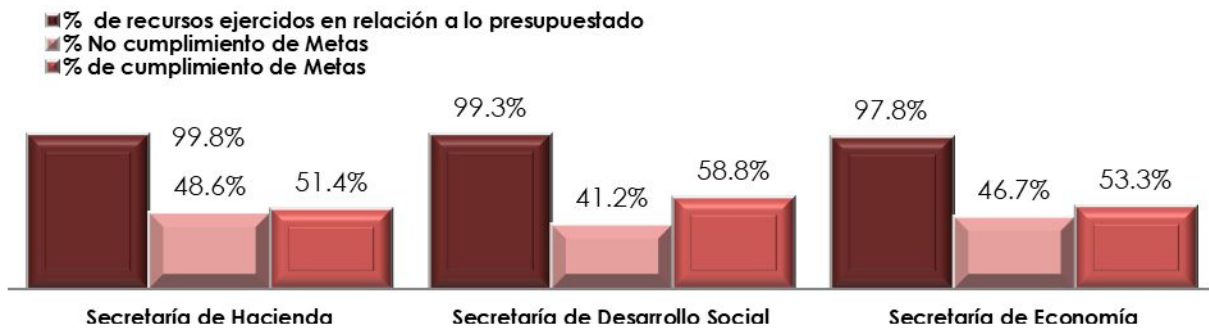
El presupuesto otorgado de \$117 millones de pesos fue otorgado a tres diferentes programas, cada uno con su respectivo proyecto, el cual quedo como se observa en la tabla 33. El resultado de todos los indicadores fue igual al 100% o superó la meta programada, según la cuenta pública 2015.

**Comparación con las metas cumplidas**

Por otro lado analizaremos el presupuesto en comparación con las metas cumplidas por las tres Dependencias analizadas a detalle en el presente estudio, gráfica 2.

**Gráfica 2**

*Comparación metas*



Fuente: Elaboración propia.

Analizando el porcentaje de recursos ejercidos en relación a lo presupuestado, podemos observar que la Secretaría de Hacienda gastó el 98.8% de su presupuesto asignado de 2015, las metas que no cumplió fueron el 48.6% de las establecidas, cumpliendo únicamente con el 51.4%. La Secretaría de Desarrollo Social gastó el 99.3% de su presupuesto asignado de 2015, las metas que no cumplió fueron el 41.2% de las establecidas, cumpliendo únicamente con el 58.8%. La Secretaría de Economía gastó el 97.8% de su presupuesto asignado de 2015, las metas que no cumplió fueron el 46.7% de las establecidas, cumpliendo únicamente con el 53.3%. De las 3 dependencias evaluadas la que mejor cumplió fue la Secretaría de Desarrollo Social al cumplir con más metas cumplidas alcanzando el 58.8% de cumplimiento, aunque esto no es suficiente ya que esto no representa

una calificación aprobatoria, aunque a las entidades se les asigne presupuesto y se lo gasten, eso no significa que se cumplirán con las metas establecidas.

**Conclusiones**

Como conclusión podemos decir que cumplimos con el objetivo general y con el objetivo específico, el cual era evaluar el cumplimiento de metas del año 2015 de la Secretaría de Desarrollo Social(DEDESOL), Secretaría de Economía(SE) y Secretaría de Hacienda(SH). Toda la información analizada fue extraída de la cuenta pública del año 2015 del poder ejecutivo de la sección información programática, esta información es toda la relacionada a los programas públicos que son establecidos por las mismas dependencias, estas incluyen proyectos, metas, indicadores, presupuesto

asignado, objetivo y resultado.

En este análisis podemos observar cómo se distribuye el presupuesto del poder ejecutivo a las Dependencias del sector Público, y como éstas, crean programas en relación a dicho presupuesto con la implementación de objetivos para cumplimiento de metas y los diversos indicadores de evaluación para cada programa. El Ejecutivo del Estado es el que logró cumplir un mayor porcentaje de metas con un 78% equivalente a 29. En total el Poder Ejecutivo estableció 477 metas. La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Recursos Hidráulicos, Pesca y Acuicultura, es la Dependencia con menor porcentaje de metas cumplidas apenas alcanzó el 37% de ellas.

Al analizar las 3 dependencias pudimos observar que:

La Secretaría de Desarrollo Social tuvo un presupuesto asignado (modificado) para el año 2015 por \$381 millones de pesos; tuvo un subejercicio por \$2 millones de pesos, este recurso es el que no se alcanzó a gastar durante 2015 el cual en porcentaje representa un remanente de 0.7% basándose en el presupuesto total; esta dependencia estableció 17 metas, de las cuales solo 10 alcanzaron una calificación a más del 100% representando el 59% del total de las metas, las que cumplieron a más del 80% y menos del 100% fueron 2 metas representando el 12% del total y las que cumplieron a menos del 80% fueron 5 metas que representan el 29% del total de metas establecidas. En general el porcentaje de metas que no cumplieron fueron el 41% ejerciendo el 98.5 de su presupuesto.

La Secretaría de Economía tuvo un presupuesto asignado (modificado) para el año 2015 por \$662 millones de pesos; tuvo un subejercicio por \$14

millones de pesos, este recurso es el que no se alcanzó a gastar durante 2015 el cual en porcentaje representa un remanente de 2.2% basándose en el presupuesto total; esta dependencia estableció 30 metas, de las cuales solo 16 alcanzaron una calificación a más del 100% representando el 53% del total de las metas, las que cumplieron a más del 80% y menos del 100% fueron 2 metas representando el 7% del total y las que cumplieron a menos del 80% fueron 12 metas que representan el 40% del total de metas establecidas. En general el porcentaje de metas que no cumplieron fueron el 47% ejerciendo el 97.8 de su presupuesto.

La Secretaría de Hacienda tuvo un presupuesto asignado (modificado) para el año 2015 por \$16,620 millones de pesos; tuvo un subejercicio por \$22 millones de pesos, este recurso es el que no se alcanzó a gastar durante 2015 el cual en porcentaje representa un remanente de 0.2% basándose en el presupuesto total; esta dependencia estableció 70 metas, de las cuales solo 36 alcanzaron una calificación a más del 100% representando el 51% del total de las metas, las que cumplieron a más del 80% y menos del 100% fueron 7 metas representando el 10% del total y las que cumplieron a menos del 80% fueron 17 metas que representan el 30% del total de metas establecidas. En general el porcentaje de metas que no cumplieron fueron el 49% ejerciendo el 99.8 de su presupuesto.

En relación a estas tres dependencias analizadas podemos decir que no tienen sus objetivos muy claros, lo que hace que no cumplan sus metas establecidas, lo que se analizó de información relacionada al no cumplimiento de metas siempre hubo excusas por parte de los trabajadores para no llevar a cabo los indicadores y metas, creo que es necesario sancionar a las personas

que no estén cumpliendo bien con su trabajo, ya que todo esto repercute en la economía y en la sociedad, estamos estancando programas de mucha utilidad, también es importante que con anticipación planeemos bien los programas, metas e indicadores, los cuales sean favorecedores para los sonorenses. Los programas tenían su recurso establecido algunas dependencias con más y otras con menos y eso no quiere decir o asegura que cumplirán con sus metas, además las dependencias se gastaron más del 98% de su presupuesto y no alcanzaron a lograr ni el 60% de cumplimiento.

Por otra parte, según los programas que se analizaron de Secretaría de Desarrollo Social (Sonora Solidario, Impulso al Federalismo y al Desarrollo Municipal), Secretaría de Economía (Sonora Competitivo, Sonora Competitivo y Modernización Comercial, Innovación y Desarrollo Tecnológico, Promoción Internacional y Comercio Exterior, Fomento a la Minería) y Secretaría de Hacienda (Fortalecimiento de los Ingresos, Justicia Administrativa y Laboral, Modernización de la Administración y Pasión por el Servicio Público, Seguridad Pública, Administración de las Finanzas Públicas, Consolidación de la Gestión Pública Para Resultados, Modernización de la Administración y Pasión por el Servicio Público:, Protección Jurídica a los Sonorenses y sus Bienes, Legislativo). Podemos concluir que existe una deficiencia en los indicadores aplicados a los programas ya que existen muchas metas inconclusas en las dependencias gubernamentales. Algunos de éstos programas no fueron efectuados debido a cancelaciones de recursos por parte de la Secretaría de Hacienda, sin quedar claro a donde se

redistribuyó dicho recurso. Aunado a esto los subejercicios registrados son de especial observancia, puesto que la sociedad siempre tendrá necesidades ilimitadas que cubrir, y se ve limitada de dicho recurso presupuestario.

Se recomienda que cada una de las secretarías tenga sus objetivos claros para que pueda cumplir con la meta de cada uno de los indicadores, ya que el recurso que se está destinando a cada proyecto se puede aprovechar en otro programa en el que en verdad si se necesita y que actualmente si está cumpliendo sus metas o para programas nuevo. También se recomienda darle seguimiento a cada uno de los indicadores para poder ver las fallas que están obstruyendo el alcance de dicha meta y así poder corregirlo cada trimestre o para que el próximo año no se vuelva a repetir. También hay varios proyectos a los que no se les debería asignar mucho recurso, como por ejemplo: El proyecto de la Secretaría de Desarrollo “Impulsar al Desarrollo Social” el cual establece 4 indicadores, los cuales ninguno logró alcanzar la meta; 2 de ellos el Índice de Cobertura del Programa de Apoyo a Adultos Mayores (asignación aprobada 50 millones de pesos, padrón de beneficiarios 32,880 personas adultas)y el Programa de Apoyo a Madres Jefas de Familia no tienen ningún avance, debido a la implementación de una serie de medidas de racionalidad y contención en la administración de los recursos presupuestarios por parte de Secretaría de Hacienda ante la presentación de problemas de liquidez. Los \$37,385,981 pesos otorgados a este proyecto se destinaron a cubrir el indicador Índice de Cumplimiento de la Realización de Brigadas Comunitarias.



## Referencias

### Páginas web

- Ballar, X. (1993). Evaluación de políticas. *Marco conceptual y organización institucional*.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/27215.pdf>
- Ejecutivo del Estado. (2016). Cuenta de la Hacienda Pública Estatal 2015. *Tomo del Ejecutivo*, 265-1006.  
<https://hacienda.sonora.gob.mx/media/3368/ctapub2015-ejecutivo.pdf>
- H. Congreso del Estado. (2008). Plan estatal de desarrollo 2009-2015. *PED 2009-2015*, 1-98.  
[https://hacienda.sonora.gob.mx/media/3785/ped\\_2009-2015.pdf](https://hacienda.sonora.gob.mx/media/3785/ped_2009-2015.pdf)

Oficialía Mayor. (2014). Manual de Programación y Presupuestación 2015. *Manual de programación y presupuestación*, 1-56.

<https://hacienda.sonora.gob.mx/media/2982/mpp2015.pdf>

Roth, A. (2009). *Políticas Públicas, formulación, implementación y evaluación*. Aurora.

[http://uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f5abaa\\_evaluacionpoliticaspublicasroth.pdf](http://uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f5abaa_evaluacionpoliticaspublicasroth.pdf)

Roth, A. (2004). *Políticas Públicas, formulación, implementación y evaluación*. Aurora.

<https://es.scribd.com/document/317185012/PoliticasyPublicas-Andre-Noel-Roth>



Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 6, Núm. 16 (enero - abril del 2021).

Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.

ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.

## Violencia contra las mujeres en el trabajo: regulación, percepción y responsabilidad del empresariado

*Violence against women at work: regulation, perception and responsibility of entrepreneur*

Elena Martín Izquierdo <sup>1</sup>

**Recibido:** 18 de noviembre de 2020.

**Aceptado:** 14 de diciembre de 2020.

**DOI:** <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i16.94>

**JEL:** K31. Derecho del trabajo. M12. Gestión de personal. M14. Responsabilidad social corporativa.

### Resumen

La violencia contra la mujer en la sociedad se ha generalizado y trasciende las diferencias de ingresos, clases sociales y culturas y debe contrarrestarse con medidas urgentes y eficaces para eliminar su incidencia.

Es importante destacar la importancia que tiene para las empresas transmitir una imagen de confianza y compromiso con la sociedad, ya que, los imperativos del éxito empresarial, en gran parte son las externalidades sociales que ocasiona. Siendo necesario un proceso de redefinición de derechos y políticas empoderando a las mujeres de forma integral

en el ámbito laboral, contribuyendo de este modo, en el cumplimiento de las promesas de sostenibilidad, paz y progreso humano.

**Palabras clave:** género, laboral, acoso, *stalking*.

### Abstract

*Violence against women in society has become widespread and transcends differences in income, social classes and cultures and must be countered by urgent and effective measures to eliminate its impact.*

<sup>1</sup> Elena Martín Izquierdo. Graduada en Relaciones Labores y Recursos Humanos. Master en Gestión de Personal y Práctica Laboral. Investigadora independiente. Universidad de Burgos, España. Correo: emi008@alu.ubu.es

*It is important to highlight the importance for companies of conveying an image of trust and commitment to society, since, the imperatives of business success, are largely the social externalities it causes. A process of redefining rights and policies is needed by empowering women comprehensively in the workplace, thus contributing to the fulfillment of promises of sustainability, peace and human progress.*

**Keywords:** *gender, work, harassment, stalking.*

### **Introducción**

La violencia contra las mujeres es una forma de violencia que está presente en todas las épocas y lugares, y que, además, se acumula a otras formas de violencia. Los estereotipos de mujer y hombre son creados sobre la base de la sexualidad, remitiéndonos, por ejemplo, a la descripción elaborada por Simone de Beauvoir (Beauvoir, 1949), estableciendo al hombre como a los cazadores y las mujeres como las presas, lo cual tiene una proyección sobre la realidad. Es muy famosa la frase de Simone de Beauvoir “*una mujer no nace, una mujer se hace*”, en su obra “Segundo sexo” de 1949. Ponía de relieve cómo la sociedad atribuye a las mujeres determinadas características impregnadas de roles y estereotipos para “situarlas” en la sociedad en una posición de “segundo sexo”, inferior al varón. Fueron las feministas desde las primeras pensadoras tras la Ilustración (Celia Amorós mantiene que el Feminismo es el “hijo no querido” de la Ilustración”) con Mary Wollstonecraft o Olympe de Gouges quienes pusieron de manifiesto la opresión que sufrían las mujeres por el

hecho de serlo.

Fue Gayle Rubin quien introdujo la diferenciación sexo-género en los estudios de las Ciencias sociales, con el “sexo” como algo biológico y “género” como la categoría social.

Hay que educar y formar con perspectiva de género, ya que el acoso sexual se ha considerado el acceso y acercamiento normal por parte del hombre hacia la mujer. Y una vez analizado, nos damos cuenta de que no respeta la igualdad.

A pesar de que existe normativa internacional, así como comunitaria y nacional, que prohíbe cualquier tipo de violencia sobre la mujer en el ámbito laboral, sigue existiendo, por lo que es necesario visibilizarla, para que la sociedad sea consciente del alcance de la misma, y después de este modo, hacer frente al problema, y conseguir minimizarla, y posteriormente extinguir su existencia.

De acuerdo con la encuesta sobre violencia contra las mujeres realizada por el Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, una de cada dos mujeres en la Unión Europea (en adelante UE) manifestó haber experimentado algún tipo de acoso sexual al menos una vez desde los 15 años. De todos los casos de acoso sexual denunciados, en el 32% de los casos, el autor era alguien del ámbito laboral de la mujer (colega, jefe o cliente). La Organización de las Naciones Unidas señala que entre un 40 y un 50%<sup>1</sup> de las mujeres trabajadoras son víctimas de propuestas sexuales indeseadas, contacto físico y situaciones verbales y otras formas de acoso sexual en su lugar de trabajo. La

---

<sup>1</sup> En España se sitúa entre el 40 y el 60%, según el estudio realizado por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades en 2015. En este sentido señalar, que las cifras varían, aparte de por las circunstancias socioculturales, por los criterios de medida (si es acoso declarado, o técnico) entre otros.

Macroencuesta de violencia sobre la mujer de 2019, realizada en España, señala que el 40,4%, de las mujeres en edad de trabajar, ha sufrido acoso sexual en algún momento de su vida en el trabajo, el 18,1% ha sufrido acoso sexual en los últimos 4 años, y el 10,2% han sufrido este acoso en los últimos 12 meses.

En dicho sentido, el informe específico sobre delitos sexuales del Ministerio del Interior de España, del año 2018, se observa cómo se ha ido produciendo un incremento de los delitos en instalaciones y recintos y en los establecimientos, así como de detenidos e investigados correlativamente. En concreto encontramos que han sido registrados 443 asuntos relativos a delitos de acoso sexual hacia las mujeres, frente a 45 hacia hombres.

Hay un dato, que llama la atención, y es en relación a los hechos esclarecidos, y es que ha habido una disminución en el porcentaje total de los mismos. En este mismo informe se señala que el 2,5 por ciento, de las víctimas tenía una relación laboral con el agresor. Por lo que, pese a que la violencia sobre la mujer en el ámbito laboral todavía sigue estando muy poco visibilizada, comienza a aparecer registrado. Dentro de la relación víctima-autor destacan en esta encuesta que la mayor incidencia la tienen las relaciones desconocidas sobre el resto, por lo que con este trabajo se va a contribuir a avanzar en la visibilización de la violencia sobre la mujer en el ámbito laboral, pese a que estas conductas no llegue a los tribunales.

España actualmente se encuentra en el puesto número ocho en el Índice de igualdad de género de 2020. En relación al ámbito de trabajo, este índice, le sitúa por encima de la media europea, ya que le otorga a España, 73,2 puntos sobre 100, frente a los 72,2 de la Unión

Europea, por lo que considera que España, tiene una puntuación en igualdad en el trabajo entre hombre y mujeres superior a la medida de los países que conforman la Unión Europea.

Por lo anteriormente expuesto, con este trabajo de investigación nos vamos a plantear la siguiente pregunta ¿Cuál es la realidad a la que se enfrentan las mujeres en el ámbito laboral en España?

La agencia internacional para el desarrollo sostenible, conocida como la Agenda 2030, incide en la necesidad e importancia del papel de las empresas para conseguir los objetivos marcados, entre ellos la eliminación de la violencia contra las mujeres y la implantación de la igualdad.

Por lo expuesto anteriormente, con este trabajo de investigación se pretende avanzar en la visibilización de la violencia contra la mujer en el trabajo, ya que es un crimen normalizado.

Este trabajo va a ser una recopilación de los aspectos que conciernen, en general, a la violencia contra la mujer en el ámbito laboral.

El trabajo va a estar estructurado en una introducción y tres capítulos: en la primera parte se señalan los delitos tipificados que engloban la violencia a la que se enfrentan las mujeres en el ámbito laboral, en el siguiente capítulo se analiza la percepción de los diferentes agentes que conforman las relaciones laborales, así como del poder judicial, y por último, se analiza a través de lo dispuesto en la ley y en la jurisprudencia la responsabilidad del empresariado cuando se comete un delito de violencia contra la mujer trabajadora dentro de su ámbito de dirección y organización.

## Objetivos de la investigación

El objetivo general de este trabajo es contribuir a visibilizar la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral a través del análisis de los delitos que comprenden estos tipos de conductas, así como la posición de los diferentes agentes que conforman las relaciones laborales, y de las fuentes legales del ordenamiento jurídico español.

De este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Delimitar al marco legislativo que regula la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral.
- Conectar las diferentes posturas de los diferentes agentes sociales, que intervienen, en la formación y mantenimiento de la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral.
- Especificar la percepción de los agentes que conforman las relaciones laborales.
- Conectar la Jurisprudencia con la perspectiva de género.
- Reflexionar sobre el problema oculto de la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral, y concienciarse de la importancia de tomar nuevas medidas, orientaciones y prácticas para conseguir avanzar en la minimización y eliminación de la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral, contribuyendo de este modo, a eliminarla de todas las esferas de la vida de las mujeres.

## Metodología

Atendiendo a los objetivos marcados y que presiden esta investigación, la metodología empleada es de tipo cualitativa basándose en la revisión bibliográfica y

documental y con un enfoque de género.

- En primer lugar, la clarificación del marco jurídico que regula la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral, tanto en España, como en la UE. Para ello se analizan las normas jurídicas relevantes que regulan esta responsabilidad.
- En segundo lugar, se acude a la interpretación realizada por la doctrina, de los cambios y movimientos sociales que se han producido, en la percepción sobre la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral.
- En tercer lugar, se consultan libros, bases de datos, guías y artículos científicos relevantes en la materia, con el fin de ahondar en la investigación y aportar reflexiones y conclusiones en la materia.
- En cuarto lugar, se ha completado el estudio con datos estadísticos.
- En último lugar, se analizan los contenidos para poder generar así inferencias contextuales.

## Tipos de delitos la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral

### Introducción

La Constitución Española de 29 de diciembre de 1978 (en adelante CE), norma jurídica suprema del ordenamiento jurídico español, reconoce y ampara como derechos fundamentales inherentes a la personalidad del ser humano, la dignidad de las personas, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, la igualdad y la no discriminación por razón de sexo, el derecho a la vida y a la integridad física y moral, así como a no ser sometidos a tratos degradantes, el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen. Asimismo, el

artículo 35.1 de la CE incorpora, el derecho a la no discriminación por razón de sexo en el ámbito de las relaciones laborales.

También, el artículo 10.1 de la CE impone a los poderes públicos el deber de proteger la dignidad de la persona que se ve afectada por tratos discriminatorios.

Tanto el artículo 14 de la Directiva 2006/54/CE relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación y la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, considera que el acoso sexual y el acoso por razón de sexo son conductas discriminatorias, y además de definir estas conductas establecen medidas para prevenirlas y en su caso, combatirlas. En dicho sentido, se ha de señalar que es un deber del Estado y de las empresas la implantación de políticas y medidas de

acceso a la justicia, para exigir responsabilidades e indemnizaciones en caso de que se den esas conductas, lo que en el ámbito de la jurisprudencia del Tribunal Europeo de Derechos Humanos se conoce como “diligencia debida” (López; 2019).

Supone dar un paso hacia adelante en la eliminación de la violencia sobre la mujer en el ámbito laboral; ya que en un primer momento se da el compromiso, luego la implantación de la política y posteriormente el acceso a la solución de dichos problemas, para restablecer a las víctimas en el disfrute de sus derechos.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, ha avanzado en esta materia al prohibir de un modo expreso el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, definiendo, y por tanto también regula estas conductas.

**Tabla 1**

*Aspectos principales de la legislación que regula la violencia sobre la mujer*

LEY ORGANICA 3/2007, DE 22 DE MARZO	AMBITO DE APLICACIÓN	MANIFESTACION	
Artículo 7	Acoso sexual	Comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo (incluye el caso de que se condicione estas conductas a la adquisición de un derecho o expectativa de derecho)	DISCRIMINATORIOS

**Tabla 1**

Continuación...

LEY ORGANICA 3/2007, DE 22 DE MARZO	AMBITO DE APLICACIÓN	MANIFESTACION	
Artículo 7	Acoso por razón de sexo	Comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo (incluye el caso de que se condicione estas conductas a la adquisición de un derecho o expectativa de derecho)	DISCRIMINATORIOS
Artículo 48	Medidas específicas para prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo	Las empresas deberán promover: - condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual y el acoso por razón de sexo - arbitrar procedimientos específicos para su prevención y para dar cauce a las denuncias o reclamaciones (códigos de buenas prácticas, la realización de campañas informativas o acciones de formación)-Los representantes de los trabajadores deberán contribuir a prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo	PREVENCION
Artículo 62	Protocolo de actuación frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo	Es un medio de prevención, el cual es negociado por las Administraciones públicas y los representantes de los trabajadores	

Fuente: Elaboración propia.

En este epígrafe se va a desarrollar ambas modalidades de acoso, y el delito de *stalking*; todas ellas, son conductas que se consideraran discriminatorias y pueden producirse entre personas de igual o distinto nivel jerárquico, tengan o no una relación de dependencia dentro de la estructura orgánica de la empresa.

**Tipos de delitos**

Señalar, que el acoso sexual y por razón de sexo en el ámbito laboral es una forma de discriminación que favorece que se mantenga la desigualdad en el trabajo.

**Acoso sexual**

En la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, el artículo 184 hace mención al acoso sexual. En su apartado 2 señala la pena cualificada en caso de que: el culpable de acoso sexual hubiera cometido el hecho, abusando de su superioridad laboral, o jerárquica, así como coaccionando a la víctima sino en causarla un mal en el ámbito laboral.

Desde el comienzo de los estudios sobre el acoso sexual en el trabajo está definido como una

manifestación discriminatoria. Pese a que, en las últimas décadas, se ha progresado y avanzado mucho en materia de igualdad, siguen encontrándose en una posición de desventaja las mujeres en comparación a los hombres, lo cual contribuye a que se produzcan situaciones en las que desarrolle el acoso sexual.

La Organización Internacional del Trabajo señala que las mujeres con mayor probabilidad de ser acosadas son las que acaban de ingresar en el mercado laboral, así como las que tengan trabajos o condiciones precarias, así como las que trabajan en un puesto de trabajo mayormente masculinizados. En dicho sentido, un informe sobre el hostigamiento sexual realizado por la Comisión Europea, señaló que, contrariamente al estereotipo tradicional, no son las mujeres más atractivas físicamente las que corren mayores riesgos, sino las más vulnerables, las más débiles quienes sufrirán con mayor frecuencia el chantaje sexual, lo que es debido a la situación de desventaja de la mujer en el trabajo.

La definición de acoso sexual, que nos proporciona el Art. 7.1 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, pág.8: es la de *cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en*

*particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.*

Por parte de la doctrina, se afirma que el acoso sexual en el trabajo es una expresión moderna con lo que sea un problema antiguo.

En relación a lo mencionado anteriormente, una definición sobre el acoso sexual en el trabajo que goza de aceptación entre la doctrina es: todo comportamiento de naturaleza sexual que se desarrolla bajo la organización y dirección de la empresa o debido a la relación de trabajo, en el caso de que la forma en que se comporte la víctima determina una decisión que afecta a su empleo o sus condiciones de trabajo.

La jurisprudencia, ha dejado fuera de la regulación del acoso sexual conductas en las que no se aprecia una conducta clara e inequívoca de naturaleza sexual, y que sea libidinoso, como puede ser el caso de un chantaje que está condicionado a que se acepte una conducta amorosa. A pesar de lo anteriormente expuesto, la propia doctrina judicial reconoce que la insistencia en entablar una relación afectiva puede ser muy impertinente, además de molesto, y vulnerara el derecho a la intimidad. A modo de ejemplo señalar, las siguientes sentencias:



**Tabla 2**

*Sentencias representativas sobre el acoso sexual*

SENTENCIA	ECLI	INFORMACION RELEVANTE
<p>STSJ de Madrid, de la Sala de lo Social, de fecha 17/12/2002</p>	<p>ES:TSJM:2002:17787</p>	<p><b>Hechos probados:</b> la víctima había denunciado la situación ante recursos humanos de la empresa. La empresa despidió al trabajador. El acoso sexual se había manifestado en forma de notas que le dejaba en la máquina, en los que expresaba frases como: “tengo muchas ganas de estar contigo”, “estoy muy ilusionado, pero veo que estás fría”, “sé que puedes pensar que estoy cachondo”, “no puedo dejar de pensar en ti, no puedo ni de noche ni de día”. Asimismo, cuando la veía hacía referencia a su talla de sujetador, realizando insinuaciones constantes.</p> <p><b>Razonamiento del tribunal:</b> Declara improcedente el despido del trabajador el cual había sido despedido por acoso porque entiende el tribunal que no existe evidencia de un comportamiento libidinoso.</p>
<p>STSJ de Valencia, Sala de lo Social de fecha 24/05/2006</p>	<p>ES:TSJCV:2006:2798</p>	<p><b>Hechos probados:</b> la víctima había puesto en conocimiento de sus padres y a su profesora, su preocupación acerca de que el director de la empresa, pudiera sobrepasar los límites de amistad que tenían, ya que la mandaba besos en sus mensajes, tenía una actitud cariñosa con ella, diciéndole que cada día estaba más guapa... la víctima se alejó de él, pero este seguía con sus comportamientos, e insistiendo que no entendía porque se alejaba.</p> <p><b>Razonamiento del tribunal:</b> Señala que el interés que pudiera tener el director de la empresa demandada en profundizar la relación de amistad con la demandante y, quizás, su deseo de convertirla en un tipo de relación más íntima, no es suficiente para apreciar la existencia de acoso sexual cuando no exista ningún tipo de acto revelador que demuestre dicho interés de contenido sexual y libidinoso, y que por tanto, pueda ser ofensivo y ataque en ese caso a la dignidad de la trabajadora. Asimismo, señalan que lo contrario sería penalizar cualquier comportamiento afectivo hacia una persona cuando no fuera correspondido.</p>

**Tabla 2**

Continuación...

SENTENCIA	ECLI	INFORMACION RELEVANTE
STSJ de Canarias, de la Sala de lo Social, de fecha 27/10/2006	ES:TSJICAN:2006:4546	<p>En una posición contraria a lo anteriormente mencionado la cual ha considerado que hay acoso sexual ambiental<sup>1</sup>.</p> <p><b>Hechos probados:</b> la víctima sufría constantemente persecuciones por parte de uno de los administradores, el cual le decía que le gustaba y que saliera con él. La víctima puso en conocimiento de sus superiores la situación (algo que ya era sabido) y puso una denuncia ante la inspección de trabajo (la cual puso a la empresa una infracción muy grave) y la guardia civil.</p> <p><b>Razonamiento del tribunal:</b> considera que hay acoso sexual ambiental, porque los actos que relajaba el administrador tenían relación con el sexo de la empleada.</p>
STSJ de Cataluña, de la Sala de lo Social, de fecha 06/06/2001	ES:TSJCAT:2001:6895	<p><b>Hechos probados:</b> la víctima pasaba mucho con el cónyuge de la empresaria, mucho tiempo en la empresa, el cual se despedida de ella dándole un beso, pero esta hubo un día que se lo prohibió. Conversación más lujuriosa con la actora, pues le contaba chistes verdes, le hablaba sobre las relaciones íntimas con su mujer, le interrogaba sobre su vida sexual. Un día le dio un beso en la boca contra su voluntad, y al día siguiente le pido perdón, le mando cartas sentimentales. Le amenazó con contárselo a la espesa, lo cual al final hizo, y posteriormente fue despedida.</p> <p><b>Razonamiento del tribunal:</b> considera que como el demandado no le pidió en ningún momento favores sexuales, ni en los hechos, ni en las cartas libidinosidad. Y que ha demás han sido toleradas esas conductas, no puede ser calificado como acoso sexual ambiental.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en AA. VV (2011).

<sup>1</sup> Es preciso señalar que no es la tendencia habitual, y que este fallo fue luego consecuencia de una denuncia, en la que se abrieron unas diligencias penales, y al final se acabó condenando a la víctima de acoso sexual a lo que antiguamente se denominaba falta.

La doctrina judicial ha venido declarando que no es posible apreciar la existencia de acoso sexual sin el elemento subjetivo, si bien se está flexibilizando, ya que se está empezando a incluir una perspectiva de género

en las sentencias, y suele ser suficiente una señal inequívoca de rechazo de la actitud para que se entienda que existió dicha oposición. Algunas sentencias que confirmación un cambio de orientación son:

### Tabla 3

*Sentencias que reflejan un cambio de orientación a la hora de juzgar casos de acoso sexual juzgando con perspectiva de género*

SENTENCIA	ECLI	INFORMACION RELEVANTE
STSJ de Cantabria, Sala de lo Social de fecha 25/03/2008 <sup>1</sup>	ES:TSJCANT:2008:415	<b>Hechos probados:</b> Un trabajador accede ilegalmente el número de teléfono de la trabajadora de la oficina del supermercado donde trabajaba, y decide colgarlo en el tablón de anuncios del hall, anunciando el ofrecimiento de sexo. <b>Razonamiento del tribunal:</b> En este caso el tribunal confirma la procedencia del despido del trabajador que comete el acoso sexual sobre la trabajadora. Asimismo, califica como acoso sexual, subsumiendo las conductas propias del acoso por razón de sexo, ya que considera que sobrepasa la broma pesada, y atenta con su dignidad.
STSJ de Andalucía (Sevilla), Sala de lo Social, de fecha 15/09/2009	ES:TSJAND:2009:8189	<b>Hechos probados:</b> un trabajador que trabaja en un servicio médico de prevención de riesgos laborales y realiza consultas médicas a los trabajadores. Cuando examina a las trabajadoras, las hace desnudarse, sin ser necesario. Resultando advertido por la empresa de que no tiene que realizar dicho comportamiento ya que se había presentado quejas. A pesar de las advertencias, continúa haciéndolo por lo que al final es despedido. <b>El Razonamiento del tribunal:</b> Tribunal confirma el despido y califica su conducta como acoso sexual. Legitimando la sanción de despido acordada por la empresa pues, aunque el despido disciplinario como sanción máxima que nuestro ordenamiento laboral prevé frente a incumplimientos del trabajador grave y culpable debe ser aplicado con criterio restrictivo, en este caso y debido a que trabajador no acata las advertencias de la empresa, es adecuada la proporcionalidad de la medida.

<sup>1</sup> Además, esta sentencia indica la evolución del acoso sexual y el acoso por razón de género en el ámbito europeo. En la que reitera que la situación de acoso no sea deseada (sea sexual o por razón de sexo) por parte de la víctima (carácter subjetivo). Además, no se interesa por la apreciación del agresor. Señalando que “ello implica que, al final, resulte necesario evidenciar la oposición frente a las conductas de acoso, mostrando la víctima su rechazo al comportamiento del sujeto activo al ponerle de manifiesto el carácter indeseado de sus actos”.

**Tabla 3***Continuación...*

SENTENCIA	ECLI	INFORMACION RELEVANTE
STSJ de Canarias, Sala de lo Social, de fecha 30/06/2011	ES:TSJICAN:2011:1387	<p><b>Hechos probados:</b> El jefe aprovechándose de su condición y de la relación laboral temporal existente con respecto a las trabajadoras, comenzó a ganarse la confianza de las mismas y una vez llegado la tuvo, y como quería que hicieran lo que él quería, las intimidaba directa o veladamente con la pérdida del puesto de trabajo y con la finalidad de conseguir relaciones sexuales con las mismas.</p> <p><b>Razonamiento del tribunal:</b> se desprende una actitud de acoso hacia las trabajadoras, en donde el jefe prevaleciendo de la situación que tenía, intentó acceder a ellas con una finalidad que atentaba claramente la intimidad y consideración debida a la dignidad como derechos fundamentales reconocidos.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en AA.VV (2011).

**Tipos de acoso sexual en el trabajo**

De las definiciones expuestas hasta el momento y de la doctrina del Tribunal Constitucional Español, se puede

realizar una primera clasificación que distingue dos tipos básicos de acoso sexual: el acoso *quid pro quo*, y el acoso que crea un ambiente de trabajo hostil.

**Tabla 4***Tipos de acoso sexual*

<b>El acoso <i>quid pro quo</i></b>	<b>Acoso que crea un ambiente de trabajo hostil</b>
Se trata de un chantaje sexual (esto a cambio de eso). En esta situación se utiliza explícita o implícitamente la negativa de una trabajadora a una conducta de naturaleza sexual para tomar una decisión que afecta a la formación profesional, al empleo a la promoción laboral, al salario, etc. Se trata, por tanto, de un abuso de autoridad, lo cual implica que solo puede realizarse por quien tenga el poder para brindar y proporcionar un beneficio laboral	Es aquel que siendo realizado por superiores o compañeros crea un ambiente de trabajo hostil o humillante o amenazador negativo e insalubre, para el o los acosadores. En ese sentido la STSJ de la Comunidad Valenciana de 29 de noviembre de 2007, lo describe como un comportamiento de carácter libidinoso no deseado por generar un ambiente laboral desagradable, incómodo, intimidatorio hostil, ofensivo o humillante para el trabajador. Concluyendo que para que exista un acoso sexual ambiental tiene que haber un comportamiento físico o verbal manifestado, en actos, gestos o palabras, comportamiento que además se perciba como indeseado e indeseable por su víctima o destinataria, y que, finalmente, sea grave, capaz de crear un clima radicalmente odioso e ingrato, gravedad que se erige en elemento importante del concepto.

Fuente: Elaboración propia con base en Gil (2012:25).

**Tipos de acoso sexual en el trabajo desde la perspectiva de la trabajadora**

Desde la perspectiva de las trabajadoras existen dos tipos de acoso: el acoso técnico y el acoso declarado.

**Tabla 5***Tipos de acoso*

<b>Acoso técnico</b>	El padecido en el último año por un trabajador en cualquier situación definida como acoso sexual, independientemente de si lo considera o no acoso sexual
<b>Acoso declarado</b>	Es aquella situación sufrida en el último año y que las personas acosadas las considera como acoso sexual.

Fuente: Elaboración propia con base en Lousada (2016:4).

**Acoso por razón de sexo**

En el CP, el acoso por razón de sexo, ejercido en el ámbito de una relación laboral, se encuentra tipificado en el artículo 173.1, el cual, en su párrafo primero, se refiere al menoscabo de la integridad moral en el trabajo.

La definición que nos da Art. 7.2 de la Ley Orgánica 3/2007, es la siguiente: *El Acoso por razón de sexo es cualquier comportamiento realizado en función del sexo*

*de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.*

Por tanto, el acoso por razón de sexo consiste en el comportamiento ofensivo, así como humillantes, autoritario, y que también comprende insultos a la víctima, que producen el efecto de mermar la autoestima de la víctima con el objetivo de que acabe abandonando su puesto de trabajo.

**Tabla 6**

*Sentencias relativas al acoso sexual en el ámbito laboral*

SENTENCIA	ECLI	INFORMACION RELEVANTE
<p>STSJ CAT, Sala de lo Social, de fecha 02/06/2004</p>	<p>ES:TSJCAT:2004:6839</p>	<p><b>Hechos probados:</b> dirección de la empresa llamó la atención al acosador, porque está teniendo comportamiento de acoso hacia su compañera, las cuales están fundadas en su sexo, los cuales son poco apropiados.</p> <p><b>Razonamiento del tribunal:</b> Considera que no ha habido acoso moral, ni sexual en el caso, pese a los claros hechos probados. Declara el despido improcedente, de una trabajadora que sufre acoso por razón de sexo. En este caso la trabajadora no consigue la nulidad, sino la improcedencia; pero paradójicamente se le concede la indemnización.</p> <p>De la lectura de la sentencia se desprende que se entremezclan los conceptos de acoso moral, y por razón de sexo, mientras que claramente se está ante un supuesto de acoso por razón de sexo. Asimismo, hay que señalar que el acoso por razón de sexo no exige reiteración, ni sistemática ni prolongada presión psicológica, tal y como interpretan los juzgados, con lo que en ningún caso debería asimilarse el acoso discriminatorio por razón de sexo, con el acoso moral o <i>mobbing</i>.</p>

**Tabla 6**

Continuación...

SENTENCIA	ECLI	INFORMACION RELEVANTE
<p>STSJ CAT, Sala de lo Social, de fecha 02/06/2004</p>	<p>ES:TSJCAT:2004:6839</p>	<p><b>Hechos probados:</b> dirección de la empresa llamó la atención al acosador, porque está teniendo comportamiento de acoso hacia su compañera, las cuales están fundadas en su sexo, los cuales son poco apropiados.</p> <p><b>Razonamiento del tribunal:</b> Considera que no ha habido acoso moral, ni sexual en el caso, pese a los claros hechos probados. Declara el despido improcedente, de una trabajadora que sufre acoso por razón de sexo. En este caso la trabajadora no consigue la nulidad, sino la improcedencia; pero paradójicamente se le concede la indemnización.</p> <p>De la lectura de la sentencia se desprende que se entremezclan los conceptos de acoso moral, y por razón de sexo, mientras que claramente se está ante un supuesto de acoso por razón de sexo. Asimismo, hay que señalar que el acoso por razón de sexo no exige reiteración, ni sistemática ni prolongada presión psicológica, tal y como interpretan los juzgados, con lo que en ningún caso debería asimilarse el acoso discriminatorio por razón de sexo, con el acoso moral o <i>mobbing</i>.</p>
<p>STSJ MAD, Sala de lo Social, de fecha 08/07/2009</p>	<p>ES:TSJM:2009:3852</p>	<p><b>Hechos probados:</b> diversas expresiones machistas e inapropiadas de un superior "La Niña rubia", "tía buenísima" y otras similares al referirse a la actora.</p> <p><b>Razonamiento del tribunal:</b> La Sala no entiende que sean constitutivas de acoso sexual en tanto que no tienen una finalidad sexual al carecer de connotaciones sexuales, ni tampoco un sistemático abuso psicológico.</p> <p>El magistrado confunde el acoso por razón de sexo con el acoso sexual, centrándose en la finalidad sexual; también se aprecia una confusión el acoso por razón de sexo y el acoso moral laboral, señalando la necesidad de abuso sistemático y además señala que es necesario que sea reiterado. Lo cual no es necesario en el acoso sexual, ni en el acoso por razón de sexo.</p>

**Tabla 6**

Continuación...

SENTENCIA	ECLI	INFORMACION RELEVANTE
STSJ MAD, Sala de lo Social, de fecha 27/09/2010	ES:TSJM:2010:13927	<p><b>Hechos probados:</b> una trabajadora sufre acoso por razón de sexo denunciado por una trabajadora hacia su superior jerárquico, que, tras incorporarse de una baja por maternidad, recibió comportamientos machistas basados en su sexo.</p> <p><b>Razonamiento del tribunal:</b> el tribunal inadmite la demanda, ya que, considera que la agresión era de leve entidad, en contra, de lo que indicaba el cuadro clínico.</p> <p>Por lo tanto, en este caso, nos encontramos, que el tribunal normalizo situaciones machistas, lo cual al final, se reflejó, al validar el despido procedente de la trabajadora acosada, además sin derecho a la indemnización solicitada por “no haberse comprobado la existencia de vulneración de derecho fundamental alguno”.</p>
STSJ PV, Sala de lo Social, de fecha 11/01/2011	ES:TSJPV:2011:946	<p><b>Hechos probados:</b> Una trabajadora interpone una reclamación ante la empresa para que inicie el protocolo antiacoso. Pero al final, es despedida alegando la empresa su disminución en el rendimiento.</p> <p><b>Razonamiento del tribunal:</b> El Tribunal en este caso en el fallo de su sentencia, no aplica perspectiva de género, ya que: la Sala entiende que la demandante “especialmente visibilizada” y que no había aportado prueba suficiente para corroborar su petición. Asimismo, el tribunal considera, que no hay conexión temporal entre los acontecimientos. Considerando. Considera, además, que la empresa actuó de forma correcta aplicando el Protocolo de actuación.</p> <p>Si la sentencia hubiera tenido perspectiva de género, habría eliminado esos prejuicios machistas, de culpabilización de la víctima, y habría adoptado una postura más empática, en el que habría tenido en cuenta su posición de sujeto más débil, así como haber entendido todas las circunstancias subjetivas que subyacen alrededor, de la toma de decisión de las víctimas en poner en conocimiento tanto de la empresa, como del juzgado estas situaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en AA.VV (2011).



## **Delito de *stalking***

### **Introducción**

El delito de *stalking*, se incorpora al ordenamiento jurídico español por medio de la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, a través de la cual se reforma el CP, incluyendo su tipificación en el artículo 172 ter del CP.

La incorporación de este delito se produjo debido a través de Instrumento de ratificación del Convenio del Consejo de Europa sobre prevención y lucha contra la violencia contra la mujer y la violencia doméstica, hecho en Estambul el 6 de junio de 2014.

De este modo tal y como afirma Carolina Villacampa Estiarte (Villacampa, 2020:5) *“aunque el delito se configura sin distinción de género, su inclusión se debe principalmente a poder ofrecer una respuesta adecuada a las conductas de acoso en el marco de la lucha contra la violencia de género”*.

### **Delito de *stalking* vs Violencia sobre la mujer en el ámbito laboral**

Tanto la jurisprudencia, como la doctrina mayoritaria, consideran que la libertad, es el bien jurídico protegido del art. 172 ter CP. Dicha libertad se entiende en un sentido amplio, incluyendo las tres fases del proceso volitivo (formación, de decisión y de ejecución de la voluntad). Autores como Tapia Ballesteros (2016), por contra, señalan que es la integridad moral el bien jurídico protegido. Por otro lado, hay muchos autores que defienden el *stalking* como un delito complejo que está formado por más de un bien jurídico protegido.

Por lo anteriormente mencionado, el delito de *stalking*, es una forma de acoso, que está presente en todas las esferas, incluyendo el ámbito laboral.

## **Percepción de la ciudadanía de la violencia sobre la mujer en el ámbito laboral**

### **Introducción**

Todas las decisiones que tomamos o juicios de valor y de opinión que realizamos a diario, en general, y en el ámbito laboral en particular, están basados en nuestra previa experiencia, en nuestras creencias asentadas y en nuestros valores, las cuales nos influyen en las interpretaciones que hacemos de la realidad, y de los roles que se han ido asignando tradicionalmente a mujeres y hombres, sin ser conscientes muchas veces de la repercusión que tienen. Así, debido a estereotipos y a aspectos históricos, sociales y culturales muy arraigados se han ido perpetuando los sesgos de género que inconscientemente ocasionan tratos diferenciados y/o discriminaciones que realizamos de manera involuntaria.

Planteándonos la pregunta ¿cómo se percibe por la ciudadanía el problema de la violencia basada en género en el ámbito laboral?

Los barómetros del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) y el Eurobarómetro de la Comisión Europea, que analizan la evolución de la opinión ciudadana en al ámbito de la Unión Europea y de España respectivamente, pueden arrojar algo de luz sobre la cuestión. También se puede tener en cuenta el Indicador de Percepción de los principales problemas de España, donde se observa que ha habido un retroceso, en la preocupación de la violencia sobre la mujer desde que comenzó la pandemia por el COVID.

En primer lugar, hay que señalar que la ciudadanía, tanto de la UE 27 como de España en particular, está concienciada de que existen problemas de violencia contra las mujeres en su país. También hay que señalar

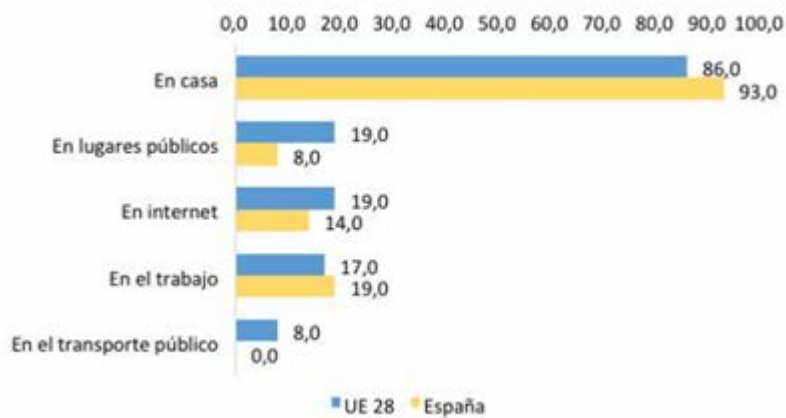
que existe una opinión muy generalizada de que la violencia contra las mujeres es inaceptable y siempre debe ser castigada por la ley, puesto que así lo señala el 84% de personas entrevistadas en la UE 27 y el 94% de españoles/as.

El 93% de la población española consultada (frente al 86% de la UE 27) considera que el lugar más probable

para que se produzca la violencia contra las mujeres es en casa (Gráfico 2.1), siendo bastante menor el porcentaje que considera que lo más probable es que ocurra en el trabajo (17% UE, 19% España). Por tanto, el problema de la violencia sobre la mujer es percibido como algo que sucede principalmente en las relaciones familiares y dentro de la intimidad.

**Figura 1**

*Encuesta: En su opinión ¿dónde es más probable que ocurra la violencia de género? (%)*



Fuente: Eurobarómetro Especial (2016).

**Actitudes hacia el acoso sexual en el trabajo**

Para estudiar la percepción social sobre la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral, se ha realizado en Europa y en España encuestas enfocada al estudio de la violencia sexual que sufren las mujeres en el trabajo.

En este apartado, se va a encuadrar, los resultados más representativos, del estudio desarrollado, por la Delegación del Gobierno de España contra la violencia de género, el cual tiene como objeto investigar la

percepción por parte de la sociedad de la violencia sobre la mujer en el trabajo, y en el que se han utilizado ítems procedentes de la escala Illinois de Aceptación del Mito del Acoso Sexual, para evitar la “deseabilidad social” en las respuestas de las personas entrevistadas.

Por lo expuesto, se va a analizar la percepción que existe en relación al acoso sexual en el trabajo, y asimismo, también se va a profundizar en el rechazo o la tolerancia hacia actitudes que pueden de alguna forma

justificar dicho acoso.

### Opiniones sobre el acoso sexual en el trabajo

Se divide el análisis en tres secciones, con un total de seis variables: en la primera de ellas se analiza la percepción que se tiene si las mujeres suelen exagerar o invitar los supuestos de acoso sexual en el trabajo, o

a la creencia de que ellas mismas son las que promueven el acoso. Después se analiza la percepción que naturaliza el acoso sexual como un comportamiento romántico que surge de forma natural en los hombres y del cual las mujeres se sienten alagadas. En último lugar, se analiza la creencia de que es la propia mujer acosada, la que tiene la responsabilidad de controlar el acoso sexual.

**Tabla 7**

*Opiniones de la población sobre el acoso sexual en el trabajo*

SECCIONES	PRIMERA: LAS MUJERES INVENTAN O EXAGERAN EL ACOSO SEXUAL, O A QUE ELLAS MISMAS PROMUEVEN EL ACOSO		SEGUNDA: EL ACOSO SEXUAL NO ES MÁS QUE UN COMPORTAMIENTO ROMÁNTICO QUE SURGE DE FORMA NATURAL EN LOS HOMBRES Y QUE LAS MUJERES DISFRUTAN			TERCERA: CREENCIA RELATIVA A QUE LA RESPONSABILIDAD DE CONTROLAR EL ACOSO SEXUAL RECAE EN LA MUJER ACOSADA
VARIABLES	<b>Nº1:</b> Las mujeres que dicen haber sido acosadas sexualmente en el trabajo, normalmente suelen exagerar	<b>Nº2:</b> Si una mujer es acosada sexualmente en el lugar de trabajo, tuvo que haber hecho algo para provocarlo	<b>Nº3:</b> La mayoría de las mujeres se sienten halagadas cuando los hombres con los que trabajan se fijan sexualmente en ellas	<b>Nº4:</b> Es inevitable que los hombres coqueteen con las mujeres en el trabajo	<b>Nº5:</b> La mayoría de las mujeres en el fondo disfrutan cuando los hombres con los que trabajan se les insinúan sexualmente	<b>Nº6:</b> Casi todos los tipos de acoso sexual en el trabajo terminarían si simplemente la mujer le dice al hombre que pare
RESULTADOS RELEVANTES	El 74,5% de las mujeres y el 63,3% de los hombres manifiestan su no están de acuerdo con la afirmación. Pese a ello, uno de cada cuatro hombres (25,8%) y algo más de una de cada seis mujeres (17,7%) se muestra conforme con la misma. De los datos se puede observar que las mujeres otorgan más credibilidad que los hombres a las denuncias por acoso sexual.	El 89,7% de las mujeres y el 83,9% de los hombres muestran su desacuerdo con la afirmación	El 72,7% de las mujeres y el 61,0% de los hombres se sienten en desacuerdo con la afirmación	El 69,8% de las mujeres y el 63,5% de los hombres manifiestan su desacuerdo con dicha afirmación.	El 82,4% de las mujeres y el 74,1% de los hombres manifiestan su desacuerdo con la afirmación	El 61,8% de las mujeres y el 52,4% de los hombres manifiestan no sentirse de acuerdo con la afirmación. Pero sí encontramos que el 40,9% de los hombres y el 33,4% de las mujeres se muestran de acuerdo con la misma.

Fuente: Elaboración propia, teniendo como base el estudio Percepción Social de la Violencia (2018).

En relación a la primera variable, referente a que: Las mujeres que dicen haber sido acosadas sexualmente en el trabajo, normalmente suelen exagerar, de los datos se puede observar que las mujeres creen en mayor medida que los hombres en que las denuncias son verdaderas.

Es importante señalar que es preocupante que con el ítem N°6: *Casi todos los tipos de acoso sexual en el trabajo terminarían si simplemente la mujer le dice al hombre que pare*, haya un alto porcentaje de hombres y mujeres que se muestran de acuerdo. Asimismo, en dicho sentido señalar que es con la variable que más personas (tanto mujeres y hombres), se sienten totalmente de acuerdo.

### **Rechazo o aceptación del acoso sexual en el trabajo en función de las características sociodemográficas**

Para analizar el rechazo, así como la tolerancia global al acoso sexual en el trabajo, realizando un análisis conjunto de todas las afirmaciones anteriores, junto a las características sociodemográficas de las personas entrevistadas en función de su tolerancia o rechazo al acoso sexual en el trabajo. Se desprende que:

independientemente de las características sociodemográficas, el grupo mayoritario es el que se encuentra en una posición intermedia, el cual está formado por personas que unas veces rechazan el acoso sexual y otras veces lo aceptan.

### **Posición y percepción de la organización empresarial**

El papel que juega la empresa en la actualidad en la prevención y erradicación del acoso sexual es muy importante, pero la percepción de las trabajadoras

acosadas no va acorde con papel que estas deberían tener. Tal y como se deduce de las percepciones de las trabajadoras acosadas, en el estudio realizado por INMARK del año 2006, ya que un número escaso de mujeres de las que están sufriendo acoso consideran que la actuación de la empresa podría calificarse de adecuada.

Asimismo, señalar que debido a que han transcurrido 15 años desde este estudio, y además teniendo en cuenta cómo ha avanzado la regulación, los resultados más actuales podrían variar. Por lo que se hace patente, la necesidad de realizar con mayor frecuencia estudios que reflejen la evolución y el grado concreto y detallado, en que se encuentra la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral.

### **La respuesta de la empresa**

Las empresas normalmente solían inhibirse del problema, es decir, no hacer nada al respecto, pero hoy en día debido a la responsabilidad penal en la que estas pueden incurrir, nos encontramos en un proceso de cambio.

Pese a la obligación legal, que tienen las empresas de que no ocurra acoso sexual, por razón de sexo y *stalking*, éstas intentan adecuarse a la legalidad, pero no van a más en su involucración. Por lo que, esta postura por parte de la empresa no ayuda a solucionar, y a erradicar las situaciones de violencia sobre la mujer que se dan en el ámbito laboral.

Suele ocurrir que las organizaciones empresariales y las personas que la integran normalizan las situaciones de acoso, acoso sexual, o *stalking*, o en otros casos, lo intentan ocultar.

Los responsables de empresa confirman los datos anteriores, así como hacen constar la falta de apoyo a las víctimas.

Normalmente en un primer momento, se emiten dos tipos de respuesta ante el acoso sexual, por parte de las empresas:

1. El ocultamiento/ la negación de que se esté produciendo un caso de este tipo.
2. Que una de las dos partes tome medidas, normalmente el acosador, que puede desembocar incluso en el despido de la trabajadora afectada.

Por lo expuesto, cuando empieza a darse a conocer la situación de acoso sexual, por razón de sexo, o *stalking*, la regla general por parte de los directivos es ocultarla, así como la negación de esos mismos hechos. Posteriormente, cuando el acoso se va haciendo cada vez más evidente, por parte de los poderes de dirección se intenta convencer a la víctima para que no denuncie, ofreciéndola mejoras laborales si no lo hace. Además, en algunas ocasiones otorga a la víctima parte de la culpa, a la que acaba trasladando en muchas ocasiones de centro de trabajo, sin que ella o lo haya solicitado, y en otros casos se la llega a despedir.

La propia empresa no se sabe cómo actuar ante este problema en muchas ocasiones, de ahí la necesidad de los protocolos frente al acoso. Además, se percibe un cierto miedo del establecimiento de cauces que permitan que este tipo de casos se hagan visibles, ante la posible repercusión negativamente sobre la imagen de la empresa.

### **Papel y perspectiva del poder judicial**

Centrándonos en el papel que juegan los órganos judiciales en España, es necesario que, para poder realizar efectivamente el objetivo de minimizar y

extinguir la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral, el legislador establezca explícitamente que se aplique una perspectiva de género en los tribunales, es decir, de oficio.

Debido a que los jueces y magistrados son integrantes del poder judicial, el cual constituye un poder del estado de vital importancia, que permite implementar las medidas adecuadas, y hacer respetar los derechos de la mujer trabajadora de manera obligatoria. De ahí, que para conseguir erradicar la violencia sobre la mujer en el ámbito laboral es necesario que se impliquen los juzgados y tribunales como aplicadores del Derecho.

En caso de incumplimiento, tanto por el acosador como de la empresa en caso de que no cumpla adecuadamente de su deber de vigilancia, así como de prevención de riesgos laborales, los órganos judiciales, adoptarán medidas sancionadoras, así como restituirán a la víctima en el disfrute de sus derechos.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, pone de relieve esta preocupación, manifestando la necesidad de que se publiquen datos, formas, métodos y perspectivas, para que los jueces y magistrados, cuando juzguen supuestos de hecho, en que el que sujeto afectado sea de un género sensible, puedan aplicar la ley minuciosamente, habiéndose ya previsto en ella, estas situaciones, y regulándolas detalladamente.

### **Enjuiciamiento de género**

Asimismo, encontramos que el Convenio para la eliminación de todas las formas de violencia sobre la mujer, del Consejo de Europa, habla del juzgar con perspectiva de género. Por lo anteriormente expuesto, hay que señalar que es muy importante que la sentencia que resuelva y juzgue el caso, tiene que resolver conforme los hechos y aplicando el derecho, pero sin

que se utilicen perjuicios, ya que sino no se estaría enjuiciando adecuadamente.

Los tribunales no son más ni menos machistas que el resto de la sociedad, sino que van a reflejar el machismo que hay en sociedad.

No se puede optar o no si se juzga con perspectiva de género, ya que es un mandato legal imperativo el cual es establecido tanto por instrumentos internacionales que se han ratificado en nuestro país como de la legislación nacional, y que vinculan a el Poder Judicial.

Cumpliendo con el mandato del artículo 9.2 de la CE, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, contiene determinados artículos que subrayan la importancia del principio de igualdad como principio informador del derecho y su carácter transversal. Así, por ejemplo, los artículos 4 y 15. Asimismo, la perspectiva de género es señalada en las medidas 103, 127, 222, 226, 227 y 283 del Pacto de Estado contra la Violencia de Género Pacto de Estado en materia de Violencia de Género. También encontramos la Ley 30/2003, de 13 de octubre, sobre medidas para incorporar la valoración del impacto de género en las disposiciones normativas que elabore el Gobierno.

En el ámbito del Consejo de Europa se señala la integración de la perspectiva de género en todas las políticas y medidas en la nueva Estrategia para la Igualdad de Género 2018-2023. De la misma forma que es mencionado en el artículo 6 del Convenio del Consejo de Estambul sobre prevención y lucha contra la violencia contra la mujer y la violencia doméstica de 6 de junio de 2014. En el ámbito de la UE, nueva estrategia por la igualdad de género de la UE 2020-2025

se incluye en la Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025.

Por lo que, incorporar la perspectiva de género aparte de ser útil y permitir avanzar en materia de igualdad entre hombres y mujeres, es una exigencia legal. Pero hay que señalar que no es un mecanismo de adoctrinamiento, tal y como es percibido por una parte minoritaria de la sociedad, sino que es un medio de eliminación de perjuicios, ya que eso, es realmente la imparcialidad, y, asimismo, así se fortalece la independencia del poder judicial.

### **Juzgar con perspectiva de género como metodología jurídica**

Para la aplicación de la perspectiva de género como instrumento jurídico de análisis, en primer lugar, requiere que se constate que hay una relación desequilibrada de poder, y así identificar a la persona que se encuentra en situación desigualitaria por razón de género (ya sea hombre, o mujer) y posteriormente proceder a valorar la posible adopción de medidas especiales de protección.

Es importante señalar que no quiere decir, que siempre que esté involucrada una mujer se aplicara la perspectiva de género, sino que tan solo se va a aplicar en aquellos casos en los que haya asimetrías de poder, es decir, que haya un prejuicio social de género como consecuencia de los estereotipos.

Es más, en ocasiones, en que el sujeto activo o demandante es un hombre, y solicitan el disfrute de derechos que tradicionalmente han sido feminizados, se pone de manifiesto esa situación de subordinación hacia las mujeres, y también ocasionando una discriminación hacia a los hombres. A modo de ejemplo se puede

señalar, la STC MAD de 27 de septiembre de 2010, en la que el tribunal descarta pronunciarse respecto de la discriminación indirecta por razón de sexo planteada amparándose en la falta de legitimación activa del hombre demandante, o como en otro caso en el que no se supera el juicio de relevancia por ser el demandante varón. Denotándose, de lo anteriormente mencionado, tal y como indica parte de la doctrina, la falta de consolidación de la dimensión de género del principio de igualdad que no acaba de superar el concepto tradicional del mismo.

Debido a lo anteriormente expuesto, con la aplicación de la perspectiva de género, lo que se pretende es descodificar roles y estereotipos de género que se proyectan sobre hombres y mujeres.

### **Aplicación de perspectiva de género en la valoración de la prueba**

Juzgar con perspectiva de género puede definirse como (Poyatos, 2019:3): *una metodología de análisis de la cuestión litigiosa, que debe desplegarse en aquellos casos en los que se involucren relaciones de poder asimétricas o patrones estereotípicos de género y exige la integración del principio de igualdad en la interpretación y aplicación del ordenamiento jurídico, en la búsqueda de soluciones equitativas ante situaciones desiguales de género.*

También se la podría definir como: *metodología judicial de resolución del conflicto jurídico, contextualizada y conforme al principio por persona en la búsqueda de soluciones justas ante situaciones desiguales de género. La diferencia sexual será jurídicamente relevante, cuando exista distinción, exclusión o restricción lesiva de género.*

Pero juzgar con perspectiva de género debe aplicarse a todas las fases judiciales, es decir, tanto en la

tramitación del procedimiento como en la valoración de la prueba.

Se hace patente la necesidad de eliminar los prejuicios, de los jueces y magistrados, ya que hay que añadir que, en lo pleitos de acoso sexual, va a haber una insuficiencia probatoria, frente a los de acoso ambiental, en los cuales siempre suele haber más.

También, hay que añadir que el acoso sexual a veces es público y otras veces se realiza en un ambiente de clandestinidad, que es preorganizado por el agresor, en aquellos supuestos en los que solo se solicita como prueba la declaración de la víctima. Otras veces, aparecen los testigos mudos, que lo han visto, pero que no quieren declarar. Y es aquí donde aparece el problema de, *nullus testis*, donde se acaba considerando que no hay prueba, y por tanto, no se considera como verdad los hechos.

Los tribunales de justicia laborales han aplicado en ocasiones la técnica que proviene de los pleitos penales, que es valorar la declaración de la víctima, que se extrae de derecho penal.

Respecto a la admisibilidad de la prueba por parte de los juzgados y tribunales hay que señalar que las conversaciones grabadas no son prueba ilícita, siempre que se produzcan entre interlocutor, y la parte que está grabando.

### **Ausencia de aplicación de la perspectiva de género**

Algunas sentencias anteriores a la Ley Orgánica 3/2007 no consideraban ni violencia ni acoso sobre la mujer aquellos actos que no tenían un componente de **libidinosidad**, pero a partir del año 2007, ya no es necesario porque si no sería considerado acoso por razón de sexo.

Respecto a ¿Qué papel juega el consentimiento de la

posible víctima en los delitos de acoso por razón de sexo o acoso sexual o *stalking*? El TS ha estimado que la solicitud comienza a tener relevancia penal cuando se reitera tras el rechazo claro de la persona solicitada, que manifiesta que la considera ofensiva. Otra parte de la doctrina, señala que: *el delito de acoso sexual se consuma con la formulación de la solicitud de favores sexuales, acompañada de las demás características de los distintos tipos (creación de una situación intimidatoria, hostil o humillante, y para las cualificadas el prevalerse de la situación de superioridad o el anuncio de causar un mal), pues la sola petición de aquellas atenciones todavía no es constitutiva de infracción alguna. No se requiere, por consiguiente, que la práctica sexual pedida se realice para entender consumado el delito.*

Además, hay que señalar que se trata de delitos solo perseguibles a instancia de parte (o de sus representantes) que determina cuándo una situación reúne las condiciones para ser considerado "acoso". Además, hay que aludir a que la situación intimidante y hostil es un concepto objetivo (independiente de si realmente para la posible víctima subjetivamente se siente intimidada) y que es un delito que solo se persigue a instancia de parte, lo que nos puede indicar el índice de cifra negra (lo que no se denuncia) que arroja este delito.

El CGPJ en el año 2013, señalaba que había muy pocas sentencias y resoluciones judiciales, y, por tanto, muy poca experiencia, en dichos casos. Asimismo, lo que esa misma información reflejaba, era la poca visibilidad del problema, así como la escasez de demandas y denuncias que se llegaban a presentar ante los tribunales, pese a la gran frecuencia con la que se

produce, la violencia sobre la mujer en el ámbito laboral.

Aunque hemos avanzado y cada vez, son más las mujeres que se atreven a denunciar estos delitos ante los tribunales, lo cual permite crear una mayor y más consolidada jurisprudencia con perspectiva de género, aún queda un largo camino por recorrer, hasta alcanzar una verdadera y sólida jurisprudencia, doctrina y conductas sociales que apliquen perspectiva de género.

### **Responsabilidad de la persona jurídica ante conductas de acoso sexual, acoso por razón de sexo y *stalking* en el seno de su organización**

#### **introducción al programa compliance: herramienta de prevención de la responsabilidad penal de la empresa**

No está libre la empresa de que en su seno se produzcan situaciones de acoso sexual, acoso por razón de sexo, y *stalking*. Por lo tanto, ante esa posibilidad, es conveniente elaborar una defensa, la cual debe empezar con una declaración y posicionamiento de cumplir la legislación a la encuentra sometida actividad empresarial. Sobre este precepto se tiene que organizar la empresa para prevenir las situaciones que pudieran hacer a la empresa responder penalmente en aquellas circunstancias en las que haya ejercitado un control adecuado de los empleados que se encuentren bajo su ámbito de organización.

En el artículo 48 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, hace referencia a los protocolos ante acoso en el ámbito de las empresas. La disposición adicional 11ª.1 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres cambia la redacción del



artículo 4.2.e) del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, estableciendo que los trabajadores tienen derecho a la protección frente al acoso, y el acoso por razón de sexo, por lo que nos encontramos que hay una responsabilidad empresarial clara frente al acoso. En dicho sentido, y debido a la importancia de erradicar el acoso sexual, y el acoso por razón de sexo, el artículo 54 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores a través de la disposición adicional 11ª, prevé que entre las causas del despido disciplinario se encuentre el acoso sexual, y el acoso por razón de sexo.

El acoso sexual y el acoso por razón de sexo son un riesgo laboral de naturaleza psicosocial, siendo el empresario responsable de evitar que se den estas conductas en su empresa, debiendo establecer medios de prevención para evitar estas conductas, y en caso de que no consiga evitarlas, asumirá, junto con el acosador, las responsabilidades que correspondan. Por tanto, tiene que llevar un control exhaustivo, aparte de preventivo sobre los riesgos presentes y futuros que pudieran aparecer bajo el ámbito de organización de la empresa.

### **Conclusiones**

Analizados los delitos que tipifican la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral, conviene señalar, que se detecta, una necesidad de que el legislador establezca la obligación, de que se recaben los datos e información, que permitan hacer posible aplicar el derecho en este caso laboral con perspectiva de género. Ya que necesitamos ir más allá de la conceptualización y avanzar, para poder minimizar, y posteriormente erradicar, la violencia sobre la mujer en el ámbito laboral.

En relación a lo anteriormente mencionado, el Grupo

de Expertos en la lucha contra la violencia contra la mujer y la violencia doméstica (GREVIO) que se encarga de evaluar la implementación del Convenio de Estambul en los Estados que lo han ratificado, ha publicado un informe sobre cómo se está aplicando el Convenio de Estambul en España, en el que señala que (GREVIO, 2020:42): *en lo que respecta al acoso sexual y al acoso por razón de sexo en el lugar de trabajo, observa con satisfacción como la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres -artículo 48, pág. 23-, así como obligaciones para las empresas de establecer procedimientos de denuncia y denuncia.*

Asimismo, el GREVIO agradece la referencia específica al papel de los representantes de los trabajadores, que es exigido por ley para concienciar a todos los empleados sobre el acoso sexual y para informar sobre tales incidentes.

Además, agradece que las autoridades españolas hayan puesto a disposición un manual de referencia que sirva de guía e inspiración para que las empresas elaboren protocolos de actuación y prevención del acoso sexual.

Sin embargo, por otro lado, el GREVIO observa con preocupación, que no existen estadísticas oficiales disponibles sobre el número de casos de acoso laboral o datos que indiquen que esta ley haya contribuido a alentar a las víctimas a hablar con los empleadores y tomar medidas contra este tipo de violencia. Aunque, reconoce que los mecanismos de denuncia se han introducido por ley y se han puesto en práctica en gran medida.

Debido a lo anteriormente mencionado, el GREVIO (2020:28) *“anima a las autoridades españolas a recopilar datos sobre el número de mujeres víctimas de acoso sexual en el trabajo, las denuncias presentadas por las víctimas y el resultado de tales quejas”.*

También el GREVIO (2020:39) *“insta a las autoridades españolas a que desarrollen normas internacionales, y establezcan estructuras de cooperación con múltiples agencias, en las que se colabore entre las agencias estatutarias y otras agencias relevantes en relación con la violencia sexual, el acoso sexual y el stalking, como es el caso de ONG de mujeres con experiencia en la prestación de estos servicios”*. A través de esta implementación de conexiones, lo que se pretende es asegurar que la prestación de servicios tenga un enfoque género, como es el caso del empoderamiento y evitar la victimización secundaria, y otros principios en los que se deben basar los servicios de apoyo y protección, como estar orientados al empoderamiento y evitar la victimización secundaria.

Asimismo, el GREVIO (2020:39) *“anima a las autoridades españolas a alinear la definición de acoso sexual del CP con la establecida en el artículo 40 del Convenio de Estambul ampliando su alcance para asegurar su aplicabilidad en todos los ámbitos de la vida, públicos y privados, y eliminando cualquier requisito de intimidación, hostilidad o humillación objetivas y graves”*.

Avanzando, en toda esta necesidad de mayor desarrollo, por parte del legislador se hacen patente, en la reforma operada a través de Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, en la que se ha modificado el art. 45 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo pág.23, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, produciéndose así, una ampliación generalizada en la obligación de implantación de un

Plan de Igualdad en las empresas con más de 50 trabajadores, frente a las de más de doscientos cincuenta fijada con anterioridad.

En el artículo 48 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo pág.23, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, se señala como obligatorio la necesidad de negociar las medidas con los representantes de ellos trabajadores, como es el caso de la elaboración y difusión de códigos de buenas prácticas, y que se realicen campañas de información.

Desarrollando un protocolo para prevenir el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, las empresas hacen patente su voluntad de adoptar las medidas que sean necesarias para que haya un clima laboral libre de acoso, y adoptando una postura de tolerancia cero hacia esas conductas.

Que se consiga un clima laboral positivo y saludable, sin ningún tipo de discriminación, es una responsabilidad que incumbe a todas las personas que conforman las relaciones laborales, desde la Dirección, los representantes de los trabajadores, así como el conjunto de los trabajadores.

En relación a la percepción de la ciudadanía de la violencia sobre la mujer en el ámbito laboral, el porcentaje de la población que trivializa el acoso sexual es bajo y son muchas personas que adoptan una postura de cero tolerancia hacia el acoso sexual. Pero hay que matizar que el rechazo o la tolerancia varían mucho en función del tipo de acoso que se analice. En especial es preocupante el apoyo a la percepción de que son las mujeres acosadas las que tienen que controlar los comportamientos de acoso sexual.

A veces existe la convicción de que existen un gran número de denuncias falsas, pero sin embargo, las cifras que aporta la Memoria de la Fiscalía General del Estado de España, resaltan que solo en el 0,0069% de los casos se ha acreditado que las denuncias eran falsas. Y si se consideran las causas en tramitación, 168, supondrían el 0,0010% de los casos. Como señala la propia Fiscalía General del Estado, este escaso porcentaje rebate las voces que se alzan en torno a la prevalencia de denuncias falsas en materia de violencia de género.

Además de todo lo expuesto anteriormente, la Inspección de Trabajo, señala que respecto a las sanciones administrativas, desde el año 2008, hasta el 2017, se presentaron 2666 denuncias por acoso sexual, se efectuaron 1928 requerimientos en dicho sentido, y tan solo se llegaron a imponer sanciones que alcanzaron el importe total 26.000 euros; por lo que se puede observar que estas sanciones alcanzan cantidades irrisorias, ya que hay que tener en cuenta que estos 26.000 euros, abarcan un periodo de casi 10 años.

De la macroencuesta realizada, se desprenden unos datos muchos más elevados ya que, un 5,5% de las mujeres en edad de trabajar en España afirma haber sufrido violencia sexual fuera de la pareja por alguien del trabajo.

La explicación de esta *cifra oculta* es que la mayoría de las víctimas no denuncian, por temor a que las despidan o que las cambien de puesto de trabajo, ya que la tendencia, ha sido apartar a la víctima de su puesto de trabajo, mientras que lo que se tendría que hacer, es apartar al acosador.

Asimismo, hay falta de información, así como de formación tanto en trabajadores, como en los representantes de los trabajadores. Haciéndose patente, la necesidad y la importancia de que se aumente, la

formación en el ámbito jurídico de la perspectiva de género.

En dicho sentido, hay que señalar que tras la reforma de la Ley Orgánica del Poder Judicial y en cumplimiento del Pacto de Estado contra la Violencia Doméstica y de Género, todos los jueces y magistrados que quieran acceder a cualquier especialidad deberán acreditar la formación en perspectiva de género. Siendo también necesario, la especialización en los gabinetes jurídicos.

Por último, en relación a la responsabilidad de la persona jurídica ante conductas de acoso sexual, acoso por razón de sexo y *stalking* en el seno de su organización. Las empresas tienen ahora una espada de Damocles pendiente sobre la forma de gestión y organización su ámbito de actuación, ya que la posibilidad de que sean responsables en delitos es un hecho que está ocurriendo y del que deben prepararse, con la implementación y puesta en marcha de programas de cumplimiento y con los nombramientos de responsables de seguridad y prevención, denominados también, en lo relativo al cumplimiento: *Compliance Officer*.

La reforma del CP no va a bastar por si sola para erradicar el acoso sexual, por razón de sexo y el *stalking* en el ámbito laboral. Pero sí puede contribuir, el mandato del legislador establecido en el artículo 31bis, a obligar al empresario a que controle y vigile su empresa, para que cumpla la ley, teniendo esta obligación una proyección transversal, debiendo aplicarse en todos los ámbitos productivos de su empresa, e incluso en el ámbito de los recursos humanos.

Acarreando en caso de incumplimiento una responsabilidad por parte de la empresa, del daño que puedan sufrir sus trabajadoras dependientes de él, por

culpa *in vigilando*, faltando a la obligación sobre vigilancia de la salud prevista en el artículo 22 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales, pág.20, cuando aparezcan indicios de que las medidas de prevención resultan insuficientes, en cuyo caso debe llevar a cabo una investigación a fin de detectar las causas.

Estos nuevos criterios de organización empresarial deben sancionar el comportamiento de acoso sexual, por razón de sexo, y *stalking*, aparte de con una regulación normativa, a través del control y prevención, superando así el formalismo, y poniendo en partica un buen gobierno empresarial y buena gestión de riesgos, añadiéndole un componente de conducta ética, cuya práctica requiere la creación de códigos de conducta, que sea consensuado entre la empresa y las trabajadoras en este caso.

### Referencias

- AA.VV. (2011). Estudio sobre la aplicación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, Generalitat de Catalunya, CGPJ, Barcelona.
- Eurobarómetro especial de violencia de género. (2016). Núm. 449.  
[https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2115\\_85\\_3\\_449\\_ENG](https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2115_85_3_449_ENG)
- Gil Ruiz, J. M. (2012). La regulación del acoso sexual y por razón de sexo en el orden social y su jurisprudencia.
- GREVIO. (2020). Primer informe de evaluación de la línea de base en España (2020).  
<https://rm.coe.int/grevio-s-report-on-spain/1680a08a9f>
- INMARK. (2006). El acoso sexual a las mujeres en el ámbito laboral. Instituto de la Mujer. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Lousada Arochena J. F. (2016). Estereotipos de género y concepto de discriminación por razón de sexo. *Cuadernos Digitales de Formación del CGPJ*, (30), 28-29.
- Percepción social de la violencia sexual. (2018).  
[http://www.cis.es/cis/export/sites/default/Archivos/Indicadores/documentos\\_html/TresProblemas.htm](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/Archivos/Indicadores/documentos_html/TresProblemas.htm)
- Poyatos Matas, G. (2018). Justicia con perspectiva de género.  
<http://www.mujeresjuezas.es/2018/04/26/justicia-con-perspectiva-de-genero-articulo-de-nuestra-socia-gloria-poyatos/>
- Tapia Ballesteros, P. (2016). El nuevo delito de acoso o stalking. Bosch, Barcelona.
- Villacampa, C. (2020). Justicia restaurativa en supuestos de violencia de género en España: situación actual y propuesta político-criminal. *Política criminal*, 15(29), 47-75.

### Legislación Internacional

- Convenio de Estambul: BOE N. 137, de 6 de junio de 2014. Pp. 42946-42976.
- Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación: DOUE L 204, 26.7.2006. Pp. 23–36.

### **Legislación nacional**

Constitución Española: BOE n. 311, de 29/12/1978.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales: BOE n. 269, de 10/11/1995.

Ley 30/2003, de 13 de octubre, sobre medidas para incorporar la valoración del impacto de género en las disposiciones normativas que elabore el Gobierno: BOE n. 246, de 14 de octubre de 2003. Pp. 36770-36771.

Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal: BOE n.281, de 24/11/1995.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres: BOE n. 71, de 23/03/2007.

Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal: BOE n. 77, de 31/03/2015. Pp. 27061-27176.

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores: BOE n. 255, de 24/10/2015.

Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación: BOE n. 57, de 07/03/2019.

STC MAD, de fecha 27/09/2010:  
ECLI:ES:TC:2010:526



Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 6, Núm. 16 (enero - abril del 2021).

Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.

ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.

## El impacto de los programas sociales y el turismo en la reducción de la pobreza en el ámbito rural en México

*The impact of social programs and tourism in reducing poverty in rural areas in Mexico*

Luis Fernando Figueroa González <sup>1</sup>

**Recibido:** 19 de noviembre de 2020.

**Aceptado:** 14 de diciembre de 2020.

**DOI:** <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i16.95>

**JEL:** M31. Mercadotecnia. L83. Turismo.

### Resumen

México considerado un país del tercer mundo presenta una problemática bastante aguda en relación con la pobreza y la forma de vivir de las personas principalmente en el campo donde el crecimiento económico es limitado provocado por diversos factores. Para disminuir el nivel de pobreza sobre todo en el campo, el gobierno ha establecido una serie de programas encaminados a promover el desarrollo en el campo, para lo cual se ha considerado implementar el turismo en las comunidades tomando en cuenta los beneficios que esta aporta al implementarlas. De ahí la relevancia de saber que está haciendo el estado y las empresas privadas para hacer

frente a este problema que se presenta principalmente en el campo mexicano. De ahí que el propósito de la presente investigación reflexiva vaya enfocado a conocer la efectividad de los programas del gobierno y de la actividad del turismo rural para reducir la pobreza en el ámbito rural de México. Para lo cual se revisó literatura de artículos científicos, páginas web, con temas relacionados con el tema que se ocupa en este documento. Algunos de los resultados encontrados fue que el Gobierno siempre ha instrumentado programas sociales y de desarrollo para el sector rural, dentro de los cuales se considera al turismo como alternativa de solución

<sup>1</sup> Luis Fernando Figueroa González. Licenciado en Administración. Doctor en Dirección y Mercadotecnia. Maestro de tiempo completo en la Licenciatura en Turismo, del Departamento de Contabilidad en la Universidad de Sonora. Correo: [luis.figueroa@unison.mx](mailto:luis.figueroa@unison.mx)

a reducir la pobreza en el sector rural. Asimismo, se pudo concluir que el impacto de estos programas y la promoción del turismo rural no han dado los resultados esperados de su implementación.

**Palabras clave:** turismo, rural, programas, sociales, pobreza.

### **Abstract**

*Mexico, considered a third world country, presents a rather acute problem in relation to the poverty and the way of life of the people mainly in the field where economic growth is limited caused by various factors. To reduce the level of poverty especially in the countryside, the government has established a series actions at promoting development in the countryside, for which the development of tourism activity in the communities has been considered, taking into account the benefits that this contributes when implementing them. This is why it is important to know what actions are being developed by the government, as well as the private initiative, to be able to face the problem that rural communities suffer. Hence, the purpose of this reflective research is focused on knowing the effectiveness of government programs and rural tourism activity to reduce poverty in rural Mexico. For which the literature of scientific articles, web pages, with topics related to the subject that is dealt with in this document was reviewed. Some of the results found were that the Government has always implemented social and development programs for the rural sector, within which tourism represents an option solution to reduce poverty in the rural sector. Likewise, it was concluded that the benefits of these programs and the promotion of rural*

*tourism have not yielded the expected results of their implementation.*

**Keywords:** rural, tourism, social, programs, poverty.

### **Introducción**

Un problema fuerte de la humanidad lo constituye la pobreza, fenómeno que se presenta en todos los países en diferentes grados o proporciones dependiendo del nivel de desarrollo de cada país. En este sentido México considerado un país del tercer mundo presenta una problemática bastante aguda en relación con la pobreza y el modo de vivir de sus habitantes, principalmente en las zonas rurales donde el crecimiento económico es limitado provocado por diversos factores. Para disminuir el nivel de pobreza sobre todo en el campo, el gobierno ha establecido una serie de programas encaminados a promover el desarrollo en el campo, para lo cual se ha considerado el turismo como acción en las comunidades tomando en cuenta los beneficios que esta aporta al implementarlas.

En las últimas décadas a nivel mundial las acciones para bajar el índice de pobreza han sido notorias, lográndose el objetivo de reducir a la mitad en 2010 el índice registrado en 1990, que estaba pronosticada para 2015, a pesar de esto la pobreza extrema a nivel mundial sigue siendo alta (Banco mundial, 2015) Si bien los índices de pobreza a nivel mundial han disminuido, esto no se ha dado en forma uniforme en virtud de que algunos áreas o países han logrado reducir drásticamente sus tasas de pobrezas como Asia Oriental y China, todavía existen muchos países donde su principal problema es la pobreza extrema, principalmente en los países subdesarrollados donde se presentan situaciones

como es un lento desarrollo económico, alto desempleo, migración elevada a las ciudades (Figuroa, 2012). Aunado a esto la situación precaria de algunas comunidades rurales en el mundo es compleja.

Según estadísticas en muchos países subdesarrollados las personas que viven en el campo tres de cada cuatro son pobres (Banco Mundial, 2007) donde la mayoría subsisten con ingresos muy bajos los cuales provienen

de la actividad de la agricultura (Colino, Gómez y Martínez, 2014).

En 2012 el número que de personas que vivían en el campo representaban el 23.1% de la población total de México, alrededor de 26 millones de personas donde los índices de pobreza son más grandes que los que se presentan en las zonas urbanas como se muestra en la tabla 1, donde las mujeres es el sector más afectado.

**Tabla 1**

*Distribución de la pobreza en México*

Zona	% pobreza	% pobreza extrema	% pobreza moderada
Rural	61.6	21.5	40.1
Urbana	40.6	6.3	34.3

Fuente: Diario Oficial de la Federación-DOF 2013.

### **El papel del estado en la pobreza**

Las acciones que el estado realiza para atender a los más vulnerables debe ser acordes al contexto de cada país, considerando la información con que se cuenta y las prioridades de las personas. Para poder reducir la pobreza, los países necesitan considerar algunas medidas entre las que se pueden mencionar: a) generar fuentes de empleo; b) desarrollo humano principalmente en aquellos que puedan acceder a servicios básicos, y c) ayudar a las personas en situación vulnerable ante situaciones que puedan influir aún más en la pobreza, pandemias, inestabilidad de precios en los alimentos (Banco Mundial, 2015).

México no es la excepción ante el problema de la pobreza la cual para tratar de reducirla el Estado ha desarrollado una serie de políticas sociales encaminadas

a lograr una asignación más equitativa de los recursos en los grupos más vulnerables y marginados. En este sentido según Cortez, Juárez y Ramírez (2011) la política social tiene como objetivo reducir la pobreza para lo cual una de las acciones ha sido la formación de la Secretaria de Desarrollo Social (Sedesol), la cual coordina diversas subsecretarías que ejecutan programas sociales. Algunos de estos programas de asistencia social son el Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol) creado en 1988, el cual coordino los programas PIDER (Programa de inversiones públicas para el desarrollo rural), y COPLAMAR (Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados). En la década de los 90's surge el programa PROGRESA que al igual que los programas precedentes tenía como objetivo reducir la pobreza mediante el subsidio de servicios básicos para la



población. Dicho programa para la década del 2000 cambia de nombre a de OPORTUNIDADES, siendo el instrumento más importante del estado mexicano para combatir la pobreza, y en 2020 Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores, entre otros.

### **El turismo como opción para combatir la pobreza**

En un mundo globalizado y competitivo, es importante conocer los factores que influyen en la conducta del consumidor para adquirir determinado producto o servicio, dentro de los cuales se encuentra el turismo donde un aspecto importante son las motivaciones que las personas tienen para tomar una decisión. En el campo del turismo resulta de vital importancia conocer los factores que influyen en las personas al tomar su decisión de viajar, la elección de un lugar específico y el grado de satisfacción obtenido (Fernández, 2008).

El turismo se considera una actividad económica ya que produce los elementos para satisfacer necesidades. Las actividades económicas se clasifican en tres sectores que son: primario relacionado con la naturaleza, secundario que se relaciona con la industria de transformación, y el terciario que considera la actividad de los servicios. En base a la clasificación anterior, la actividad del turismo se ubica dentro del sector terciario, el cual se puede definir en forma concreta como: “el desplazamiento de la gente por diversas causas al menos por un día y menos de un año, tanto dentro como fuera del país” (Guzmán y Reboloso, 2012 p. 72).

El turismo es una actividad que tiene mucha influencia en la economía a nivel mundial, ya que representa una fuente generadora de ingresos, empleo y desarrollo para muchos países, contribuyendo además con el desarrollo de las personas, así como en el aspecto económico y

social a través del entretenimiento generando una interacción de los turistas con las personas de los destinos turísticos. (Guzmán y Reboloso, 2012).

Como actividad económica el turismo ofrece una serie de alternativas a los visitantes como es la estancia, cultura, historia, patrimonio y la naturaleza que coadyuvan a la recreación y entretenimiento. De igual forma contribuye a la generación constantes de ingresos por su elevado desarrollo (Rogel, 2011).

El desarrollo del turismo trae como resultado diversos beneficios económicos y sociales para los lugares de destino. El crecimiento de esta industria por lo regular viene acompañada de algunos costos afectando la vida de los habitantes de las comunidades. Al mismo tiempo el éxito del turismo depende del soporte activo de las gentes de los lugares a visitar, quienes deben poner atención en el impacto que tendrá al turismo en el aspecto sustentable y considerarse este al momento de hacer una planeación de actividades turísticas. Otros de los beneficios que el turismo proporciona son las oportunidades de empleo, fortalece la economía local, contribuye a incrementar el estándar de vida, y proporciona oportunidades de inversión. De igual forma incrementa las instalaciones recreativas, enriquece los valores culturales y eleva la calidad de vida de las personas (Nunkoo y Ramkissoon, 2011).

Debido a la variedad de atractivos turísticos que México ofrece como: sol y playa, cultural, y alternativo o de naturaleza; esto ha permitido que una gran afluencia de personas extranjeras lo visiten, provocando con ello que se le situó dentro de los países líderes del turismo, ya que está considerado dentro de los 10 países más importante del mundo en relación con el turismo,

esto gracias a las políticas manejadas a través del Plan Nacional de Desarrollo Turístico implementado en la década de los sesenta, generando con ello el aprovechamiento de destinos turísticos como Cancún, Los cabos entre otros. Esto ha permitido que el turismo sea un factor importante en la generación de empleos representando el 9% del Producto Interno bruto. (Benseny, 2007).

Con base en el Plan de Desarrollo Turístico, se han podido realizar una serie de acciones encaminadas al desarrollo de múltiples áreas rurales mediante la generación de actividades adicionales a las que realizan normalmente en el campo (Garduño, 2009). Desafortunadamente se destinan bajos recursos económicos para desarrollar el turismo rural por lo que el aprovechamiento de 127 áreas protegidas con cuenta México cuenta no han podido ser desarrolladas. (Juárez y Ramírez, 2007).

Lo anterior debido a que diversos programas que maneja el estado Mexicano a través de SECTUR se enfocan más en reforzar zonas rurales posicionadas como son: tesoros coloniales y pueblos mágicos por mencionar algunos, dejando por un lado muchas áreas rurales con atractivos turísticos que no prosperan por falta de información y de apoyos, considerando que el turismo es un elemento clave para el crecimiento económico que bien contribuir a minimizar la pobreza en el sector rural con la comercialización de productos turísticos como son los recursos naturales y culturales. (López- Guzmán, 2009).

Aunado a lo anterior la situación precaria de algunas comunidades rurales en el mundo es compleja. Coinciden diversos factores tales como destinar recursos económicos para hacer funcionar su economía, lo que ha hecho que los trabajos tradicionales del campo sean diversificados por otros para contribuir a elevar el poder

adquisitivo de los habitantes de las comunidades rurales y puedan con ello tener una vida de mejor calidad (Ruiz y Barroso, 2011).

Por lo que resulta relevante saber que está haciendo el estado y las empresas privadas para contrarrestar los indicadores de pobreza que se presentan en el contexto rural. Aquí es donde el turismo mediante acciones concretas puede significar una opción para contribuir al crecimiento rural mediante la creación de una buena oferta turística (Talaya, 2010), logrando con su comercialización el flujo de ingresos adicionales al trabajo tradicional de campo que normalmente realizan.

El gobierno Mexicano como responsable principal de reducir la pobreza en todos los ámbitos pero principalmente en el campo, ha diseñado diversos programas con el fin de desarrollar las economías rurales con actividades distintas a las tradicionales que se llevan a cabo en el campo como es el turismo, lo cual se implementó mediante el programa del Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Sociales (FONAES) que durante los años 90's, apoyo a estados con una población indígena alta y en situación de pobreza. El turismo permitió crear un alto número de empleos permanente y temporales mediante la ejecución de 30 proyectos en áreas rurales (Garduño, Guzmán y Zizumbo, 2009).

Considerando lo anteriormente expuesto, el propósito de esta investigación es conocer la efectividad de los programas del gobierno y de la actividad del turismo rural para reducir la pobreza en el ámbito rural de México.

## **Revisión de literatura**

### **El turismo rural**

El turismo rural representa una opción distinta para las personas que gustan de hacer un turismo diferente al

tradicional y que buscan de experimentar nuevas emociones interactuando con personas y lugares desconocidos (Pérez, 2010), y si se toma en cuenta que actualmente muchas personas buscan algo nuevo que los saque de su rutinas habituales de la ciudad buscaran destinos tranquilos con culturas diferentes y con atractivos naturales (García, 2005); lo que significaría para este tipo de destinos turísticos, una oportunidad para crear negocios mediante la oferta de productos y servicios desarrollando con esto su economía local mediante la diversificación de ingresos adicionales a los generados por el trabajo de campo que realizan (Garduño, 2009).

De igual forma es un sistema productivo alternativo por la oferta de diversos atractivos turísticos mediante los cuales los habitantes de una comunidad obtienen más ingresos, y en ese sentido representa una alternativa adicional al trabajo de campo ya que contribuye al crecimiento y aprovechamiento de productos turísticos opcionales lo que permite definirlo como: “diversidad de actividades ofrecidos por los habitantes de una comunidad con el fin de provocar el flujo de personas logrando con ello ingresos adicionales (Pérez, 2010, p. 5). En forma más completa puede decirse que el turismo rural considera también la historia, costumbres, folclor, tradiciones y patrimonio (MacDonald y Jooliffe, 2003).

En los países en desarrollo el turismo rural juega un papel muy importante en virtud de que contribuye a elevar sus economías y reducir la pobreza en esos lugares apartados de las ciudades, es por ello que algunos organismos como el Banco Mundial y el Fondo Interamericano de Desarrollo Agrícola entre otros han estado llevando a cabo programas que permitan el desarrollo del turismo rural el cual otra forma de definirlo es: “opción de viaje para las personas hacia el

campo con el fin de estar en contacto con el campo y realizar actividades y deportes en interacción con la naturaleza como es el ecoturismo, turismo de naturaleza, turismo de aventura que contemplan diversas actividades entre las que se pueden mencionar la caza, la pesca, conocimientos culturales e históricos entre otras” (Millán, 2006; Solsona, 2006).

Es por ello que el turismo rural permite que ingresos adicionales fluyan hacia las comunidades mediante las actividades antes mencionadas y con la prestación de servicios como son el hospedaje, gastronomía, estaciones de gasolina por mencionar algunos. Toda esta diversificación de productos y servicios permiten que el turismo rural contribuya al desarrollo de las economías rurales las cuales inciden en una mejor forma de vivir de los habitantes de las comunidades (Millán, 2006; Diéguez, 2009).

Si se toma en cuenta que las actividades agrícolas no contribuyen a satisfacer todas las necesidades y que por lo mismo no permite que las personas tengan una mejor forma de vivir, el turismo rural se convierte en una herramienta para realizar toda una serie de acciones para apoyar poblaciones que se encuentran desatendidas por el sector público y privado y a la vez contribuyen a que se disminuya la dependencia del trabajo del campo (Garduño, 2009; Pérez, 2010).

Además del aspecto económico el turismo rural se convierte en un factor importante para fomentar los aspectos culturales y sociales, así como la conservación del entorno ambiental de las comunidades, por lo que resulta importante crear un lazo entre los diferentes factores que contribuyen al desarrollo rural para estar en posición de ofrecer alternativas de recreación a las personas que gustan de hacer turismo de una forma diferente (Serrano, 2010).

Una forma de lograr lo antes mencionado es aprovechar los recursos naturales, culturales y patrimoniales con que cuentan las comunidades rurales y diseñar productos y servicios que se puedan ofrecer en tiempos razonables con el fin de elevar el desarrollo sobre todo económico, pero sin descuidar el cuidado del medio ambiente, lo cual se convertiría en algo distintivo de cada comunidad dependiendo de los recursos con que cuenta (Mazaro y Varzin, 2008). Lo que trae como consecuencia una mayor sensibilidad hacia el aspecto sustentable que llamaría el interés de las personas por visitar destinos ambientales que no degraden el entorno natural y cultural, como pueden ser los parques temáticos y los mega centros turísticos que combinan actividades lúdicas con el esparcimiento (Rodríguez y Pallerols, 2003). En este sentido los atractivos naturales están siendo demandados cada vez más por los turistas, por lo que mantener su sostenibilidad, los convierte en un producto turístico que satisface la necesidad de ocio y esparcimiento (Strickland-Munro, 2010).

### **Turismo sustentable**

Algunos conceptos sociales y naturales están influyendo en la nueva forma de hacer turismo, y que se están analizando desde diferentes puntos de vista para establecer lo que es la Sustentabilidad, concepto que se integrado al turismo y que básicamente es un principio de orden para el desarrollo sustentable, que permite medir el impacto económico, social y sobre todo ambiental del turismo en el medio rural (Osorio, 2005; Walligo, 2012).

El desarrollo sustentable fue definido por un informe llamado ONU-Brundtlands como (Rigall-I-Torrent, 2008 p. 884): “forma de cubrir las necesidades de las personas tanto en el presente como en el futuro” Este concepto sirvió de base para que la Organización Mundial de Turismo [OMT] definiera el turismo sustentable de la

siguiente manera (Pinilla, 2009, p. 152): “actividad encaminada que permite cubrir las necesidades de los turistas y de los lugares de destino protegiendo y fomentando en forma paralela las opciones a futuro”. Considerando lo anterior se puede apreciar la estrecha relación que existe entre el turismo el cuidado del medio ambiente considerando que el turismo sustentable es un tipo de turismo que intenta evitar daños al medio ambiente (Ortiz y Camargo, 2010).

Actualmente algunos investigadores han establecido que no existe una definición exacta de turismo sustentable, en virtud de que para ello se considera el punto de vista y la ideología, por lo que el turismo sustentable es considerado de diversas formas entre las cuales se puede mencionar: es un turismo el cual es económicamente viable, sin destruir los recursos los cuales representan el turismo en el futuro principalmente en el medio ambiente y las interacciones sociales de la comunidad y sus habitantes (Saarinen, 2006). De igual manera el turismo en sus formas de convencional y alternativo, es compatible con el desarrollo sostenible cual no necesariamente implica crecimiento, sino más bien una realización social y económica, que mejora la forma de vivir de una comunidad y sus habitantes (Liu, 2003).

### **Características del Turismo Sustentable**

Algo que distingue la sustentabilidad en el turismo es que deja de ser estacional para ser permanente, para lo cual se debe hacer un análisis ambiental teniendo como objetivo satisfacer necesidades en todo momento, esto mediante una serie de actividades enmarcadas en el concepto de sustentabilidad tomando en cuenta la relevancia del cuidado ambiental. Esto puede ser posible mediante el diseño de un modelo que permita generar algunos beneficios económicos sin descuidar aspectos como el cuidado ambiental y la conservación de

tradiciones, y contribuyendo al desarrollo social. (Ortiz y Camargo, 2010). Para lograr esto es necesario considerar que los recursos naturales tienen caducidad y que lleva tiempo que se regeneren, razón por la cual el acceso a ellos es escaso debido al mercado exigente que son los turistas (Portal, 2008).

Otra distinción del turismo sustentable, es el papel que el gobierno desempeña para fomentar su desarrollo a través de una serie de medidas regulatorias de los recursos naturales, así como la supervisión constante de los ingresos que genera el turismo en un ambiente de libre mercado (Torres-Delgado y López, 2012). Estas medidas comprometen a los actores del turismo a ofertar productos turísticos que cumplan con las expectativas de los turistas por el precio que están dispuestos a pagar, además establecen medidas enfocadas al cuidado ambiental lo que representa una ventaja diferencial en un mercado tan competido como es el turismo (Zhang, 2009).

De igual forma, el turismo sustentable considera tres aspectos importantes que componen la sustentabilidad que lo caracteriza, siendo estos componentes: sustentabilidad económica, ambiental y socio-cultural, y en los cuales tiene un impacto positivo ya que eleva la economía, cuida el medio ambiente e involucra a los principales actores en su desarrollo (Cardoso, 2006).

### **Importancia del Turismo Sustentable**

La industria del turismo hace una fuerte contribución al desarrollo sustentable, en el aspecto de la generación de empleos, sobre todo para las mujeres que habitan en áreas rurales marginadas, procurando no perjudicar el medio ambiente (Fortanier y Van, 2010). Asimismo, el turismo sustentable para su desarrollo considera el uso de los recursos escasos como la tierra, mano de obra,

energía, que se requieren para la conservación de la naturaleza, fomentando con esto un nuevo estilo de vida, al diversificarse las actividades de las comunidades en este proceso contribuyendo con ello a una mejor calidad de vida (Tao y Wall, 2009).

Otro punto importante del turismo sustentable (TS) implica su orientación hacia el encuentro de las necesidades de una comunidad, garantizando la protección del medio ambiente, satisfaciendo la demanda turística, manteniendo la atracción del lugar independientemente del aumento o disminución de dicha demanda, sin descuidar el aspecto económico que beneficia a todos los actores en esta actividad (Tarlombani, 2005). Y son los mismos residentes quienes deciden si se vuelven dependientes del turismo sustentable asumiendo los costos y beneficios que esto implica por la preocupación de la conservación de entorno (Lee, 2013).

El TS permite establecer restricciones físicas en cuanto al desarrollo de las actividades turísticas, con el fin de conservar una mejor forma de vida de las comunidades a largo plazo (Guzmán y Reboloso, 2012). Esto es posible gracias a que es factible de planearse de tal forma que los turistas ayuden a promover y apoyar la conservación y regeneración de los recursos del entorno (Connell, 2009). Además, la implementación de sistemas de administración sustentable permite conservar áreas críticas naturales, equilibrar la demanda turística para el desarrollo apropiado y estimular a las comunidades mediante su crecimiento económico y la preservación de sus áreas naturales (Ghaderi y Henderson, 2012).

### **El Turismo Sustentable y la pobreza**

Un aspecto importante del TS es que contribuye a

minimizar la pobreza principalmente en comunidades rurales, en virtud de que enfoca su interés en la satisfacción de las necesidades de una comunidad mediante una mejor forma de vida en el mayor tiempo posible, de igual forma satisface las demandas de los turistas preservando el ambiente natural, buscando con esto un balance entre lo económico y lo ambiental (Hunter, 2002; Liu, 2003). Pudiendo generar con esto una serie de beneficios para una comunidad como es la distribución justa de costos y beneficios, generar empleos, influye en la creación de infraestructura en las comunicaciones, y fortalece la identidad cultural (Tarlombani, 2005).

De igual forma permite la creación de recursos económicos para la protección ambiental, mediante una normatividad para el comportamiento del cuidado de la naturaleza tanto por parte de los turistas como de los habitantes de una comunidad (Vázquez, 2004). En este sentido los prestadores de servicios contribuyen en la sensibilización de las habitantes mediante el ejemplo al desarrollar éticamente al manejar productos y servicios con costos y calidad acorde con la calidad y una realidad económica (Lee, 2013), logrando con esto la optimización de los recursos naturales que permiten el desarrollo del turismo derivando en beneficios socio-económicos a todos los que intervienen en su desarrollo (Rigall-I-Torrent, 2008).

### **El turismo rural y la sustentabilidad**

La creciente demanda de las personas por hacer un turismo distinto al tradicional, está generando que se oferten más productos y servicios sobre todo porque, las estadías son más cortas. (Nolte, 2008). El concepto de la sustentabilidad en el turismo es que considera el impacto ambiental y la forma en que se maneja para poder tener un crecimiento sostenible (Saarinen, 2006). Es por ello

que resulta de gran importancia la participación de los habitantes de las comunidades mediante el cuidado adecuado de los recursos naturales con que cuentan, para lograr su conservación (Bruyere, 2009).

De igual forma los efectos sobre el medio ambiente que tiene el turismo sustentable durante su desarrollo, se ha logrado reducir por la nueva cultura de la gente en el sentido de lo que representa el cuidado de la naturaleza (Touraya, y Junga, 2010). Lo anterior obliga a que el Turismo Rural Sustentable (TRS) tenga como objetivo reducir el impacto ambiental para lograr un desarrollo económico mediante la correcta interacción de los visitantes, y los proveedores de bienes y servicios con las comunidades a visitar (Lane, 2005). Es por ello que todo tipo de turismo debe ser sustentable en todas sus formas para que pueda contribuir al desarrollo sustentable (Pinilla, 2009).

Lo anterior es consecuencia de la alta demanda que tiene el turismo distinto al tradicional y que está generando sensibilidad en los turistas en cuanto a su comportamiento en el medio natural (Nolte, 2008).

### **Participantes en el turismo rural**

El turismo rural sustentable, permite la organización de comités locales para promover el desarrollo de esta actividad mediante la conservación del entorno natural. Estos comités por lo regular son formados por miembros de las diversas organizaciones que intervienen como actores en la actividad del turismo, logrando con ello una integración social, ambiental y económica (Yasarat, 2010). Es por eso que resulta importante la participación de los habitantes de las comunidades en esta nueva forma de trabajo con el fin de que se pueda diseñar una oferta turística con los recursos con que se cuenta, sin descuidar los efectos sociales, económicos y ambientales (González, 2011).

### **Los habitantes de las comunidades**

La participación de los habitantes de una comunidad en el desarrollo de proyectos turísticos es de gran relevancia para que se pueda elevar la calidad de vida de una comunidad, al tener acceso a los beneficios que se derivan del TR en lo económico principalmente, social, cultural y natural. Es por ello que se debe considerar la inclusión de las personas del lugar del destino, ya que además de ser un derecho que se tiene al participar en la planeación, representa una oportunidad de desarrollo personal y familiar (Prabhakaran y Ramachandran, 2014).

Sin embargo el nivel de participación de las personas de una comunidad rural en el desarrollo del turismo es en un nivel muy bajo, en virtud de que generalmente esta actividad es realizada por persona u organizaciones específicas quienes están organizados de tal manera que manejan y coordinan las actividades así como los beneficios que el TR aporta a una comunidad, razón por la cual a muchos de sus habitantes no les interesa participar por sentirse excluidos por parte de estos grupos además de que no cuentan con los recursos esenciales para detonar proyectos turísticos en sus comunidades. (Forstner, 2004).

En México el gobierno promueve el turismo comunitario como una forma de involucrar a la población local de las comunidades en la gestión turística. Esta nueva forma de trabajo es considerada como una estrategia para desarrollar el bienestar de una población a través de una justa repartición de los

beneficios económicos, la valoración de los recursos naturales y la identidad cultural (Rodríguez y Acevedo, 2015).

La educación y/o preparación de los habitantes de una comunidad para realizar actividades relacionadas con el turismo juegan un papel muy importante, y de acuerdo con Díaz y Fernández (1995), es reducido el número de habitantes de una comunidad que pueden ser involucrados en los proyectos turísticos, si se toma en cuenta que la mayoría no cuenta con una preparación para involucrarse en este tipo de actividades, quedando únicamente la opción de trabajar en las empresas proveedoras de los servicios turísticos las cuales solo pueden contratar un número muy reducido de personas, por lo que el resto de una comunidad solo pueden participar fabricando y comercializando en forma personalizada productos típicos, haciéndolo de una manera informal de acuerdo a lo que su instinto le marca como es la amabilidad, el convencimiento entre otras formas. La efectividad de la comercialización de sus productos podría ser más positiva si se pudiera complementar su trabajo con una educación más formal que sumado a la experiencia le da en el trabajo diario de la venta, podría elevar su participación en el turismo rural.

En la tabla 2 se pueden apreciar habilidades informales que se desarrollan en el trabajo diario de venta, y los conocimientos formales que se pueden adquirir para mejorar el desempeño como microempresarios en el turismo rural.

**Tabla 2***Habilidades formales e informales para la comercializar de productos turísticos en forma individualizada*

<b>Habilidades informales</b>	<b>Habilidades formales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• amabilidad</li> <li>• capacidad de persuasión</li> <li>• carisma</li> <li>• creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trabajo en equipo</li> <li>• responsabilidad</li> <li>• comunicación</li> <li>• actitud de servicio</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Intermediarios**

Muchas comunidades enfrentan problemas similares como es la comercialización de sus productos, ya que dependen en gran parte de diversos intermediarios como son las empresas privadas, organismos del sector público y organizaciones no gubernamentales, quienes son los encargados de realizar dicha comercialización, ya que cuentan con expertos y experiencia en diversos campos como es el conocimiento del marketing, recursos financieros, capacidad de construir y otros conceptos que impactan la forma de vivir de los habitantes de una comunidad. Si bien el turismo es una actividad que puede ayudar a reducir la pobreza en el medio rural, este tiene efectos sobre todo en la transformación sociocultural y física de una comunidad, y muchas veces la ejecución por parte de agentes externos como son los intermediarios, puede provocar implicaciones mayores que los beneficios esperados por una comunidad (Forstner, 2004; Madrigal-Uribe, 2011).

Los intermediarios del TR regularmente no tienen la intención de apropiarse de los recursos con que cuenta

un comunidad para desarrollar productos turísticos, sino que los aprovechan para lograr una mejor forma de vida de los habitantes en lo económico, sociocultural y natural, sin embargo frecuentemente solo favorecen a un reducido grupo de una comunidad con los beneficios que el TR trae consigo, lo cual lejos de resolver los problemas de pobreza del campo, en muchos casos no se considera a las personas de una población, son excluidos de los proyectos turísticos. Es por ello que el TR en muchos casos puede ser manipulado en términos sociales, culturales y en deterioro del medio ambiente impidiendo de esa forma la participación de los habitantes de una comunidad en los planes de un proyecto turístico, y por lo tanto sin acceder a los beneficios económicos que de él se derivan. (Pérez, 2011; Prabhakaran y Ramachandran, 2014).

Considerando el papel que juegan los intermediarios en la promoción del TR, se pueden mencionar algunas ventajas y desventajas que los caracterizan como por ejemplo las que se muestran en la tabla 3.



**Tabla 3***Ventajas y desventajas de los intermediarios en el TR*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Manejan información de mercado y tienen experiencia.	Están interesados principalmente en su beneficio propio.
Promueven la calidad de productos y lugares de destino.	No toman en cuenta a los habitantes en el desarrollo de proyectos turísticos.
Tienen capacidad de invertir en infraestructura local	Las utilidades económicas no la reinvierten en la comunidad.
Establece canales de distribución	No existe una coordinación con la comunidad.
Pueden apoyar financieramente para el desarrollo de proyectos turísticos.	Desconfianza con los proveedores locales de servicios.

Fuente: Elaboración propia con información de Forstner, 2004.

De acuerdo con Adeyinka-Ojo, Khoo-Lattimore y Nair, (2014), una forma de evitar la manipulación y los manejos del turismo rural en beneficio de un reducido número de participantes de los cuales en diversas situaciones las persona de una población son excluidos, es a través del establecimiento de una oficina que trabaje en coordinación con los principales actores en el desarrollo de proyectos turísticos administrando y promoviendo el turismo de una comunidad mediante diversas estrategias de marketing, desarrollando actividades como son: proporcionar información a los visitantes, diseñar una imagen rural, realizar convenios, organizar campañas publicitarias. Sin embargo, este tipo de oficinas han sido subestimadas para su operación en áreas rurales, a pesar del importante papel que pueden jugar en la promoción de un lugar de destino rural.

En este sentido en México se creó la Oficina de Visitantes y Convenciones (OCV'S) las cuales pueden ser públicas, privadas o no gubernamentales y cuya responsabilidad es la promoción y posicionamiento de un destino. Con el fin de desarrollar actividades principalmente de marketing para lograr su propósito, reciben financiamiento mediante el impuesto del 2% al hospedaje el cual es distribuido a través de los gobiernos estatal y municipal para distribuirlo en las distintas OCV's que funcionan en el estado (Ramírez y De las Hera, 2013). Sin embargo, en entrevistas personales realizadas a operadores de este tipo de oficinas en el Estado de Sonora, México, mencionaban que dichos recursos no se les proporcionaba por parte del sector gobierno, lo que hace imposible la promoción del turismo en las ciudades donde operan incluyendo una comunidad rural.

### El sector público

En forma generalizada se puede decir que los gobiernos ven en el TR una alternativa para reducir los índices de pobreza en el campo, para lo cual la mayoría apoya a las comunidades para el desarrollo de actividades turísticas o bien en la promoción de los lugares de destino resaltando los atractivos naturales con que cuentan dichas comunidades. Sin embargo es muy raro que inviertan en el desarrollo de proyectos turísticos rurales (Forstner, 2004). En México es indudable que los gobiernos en sus tres niveles así como sus instituciones han contribuido al impulso de esta actividad como es la SECTUR con su programa de *Pueblos Mágicos*, pero bajo directrices que marcan organismos internacionales los cuales son en parte fuente de financiamiento para el desarrollo de esta actividad, y en la mayoría de los casos estos financiamientos no son aplicados en forma adecuada lo que provoca una desviación destinando tan solo una parte para el impulso de la comunidades rurales a través del turismo (Madrigal-Uribe, 2011).

Sin embargo, a pesar de una administración

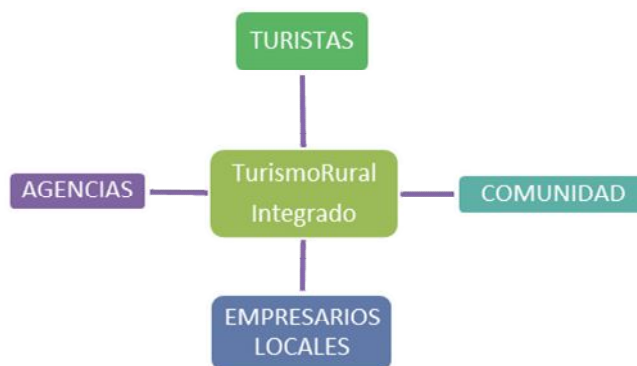
inequitativa de los recursos para fomentar el turismo rural, México a través de sus programas y de las normas oficiales en materia turística ha logrado mantener una ventaja competitiva que le está permitiendo ser una potencia en turismo a nivel mundial situándose en 2014 en el lugar 15 (Ibañez, 2015).

### El turismo rural integrado

Una nueva forma del turismo rural muy diferente al tradicional es el Turismo Rural Integrado (TRI), el cual considera a los participantes en la promoción del turismo donde además de establecer una coordinación entre ellos, establece responsabilidades ligadas con la realización de acciones en el seguimiento y administración con lo que se cuenta (Saxena et al., 2009). Esto permite establecer diversas formas de relación entre los participantes como son los turistas, empresarios locales, y empresas que promueven el turismo y por supuesto las personas de la población (figura 1), de no lograrse estas relaciones difícilmente se lograrían concretar la realización de acciones o estrategias (Cawley y Gillmor, 2007).

### Figura 1

*Actores del Turismo Rural Integrado*



Fuente: Cawley y Gillmor, 2007.

Esta relación entre los que participan en el Turismo Rural constituye una total integración entre ellos y las comunidades para hacer posible una realización real del turismo, logrando con ello con lo que se conoce como Turismo Rural Integrado el cual permite que todos los participantes conozcan el papel que desempeñan, así como las responsabilidades que ello conlleva (Petersen, 2010). Para lograr esta nueva forma de trabajo es necesario diseñar estrategias entre los participantes para proponer soluciones como son: identificar oportunidades, reducir las diferencias entre ellos; planear el manejo de los recursos en forma sustentable, y, lograr acuerdos entre instituciones (Saxena, 2007).

La integración como un concepto se está utilizando mayormente en la planeación principalmente referente a la sustentabilidad, pero requiere de la interacción entre varios niveles de entre las organizaciones y los diversos actores para realizar asociaciones horizontales y verticales, reduciendo las fricciones que se pudieran presentar y alcanzar de esta forma una integración que ayude a lograr estrategias consensuadas (Panyik, 2011).

Dentro del Turismo Rural Sustentable se ha dado énfasis a la integración del medio ambiente a esta industria, así como a la economía y la cultura, y recientemente la participación de la comunidad la cual se refleja en el porcentaje de gente empleada, tipos y grados de decisión, así como la intervención de los dueños de los recursos turísticos locales, estableciéndose un nexo de relaciones con el turismo rural (Saxena, 2008). De esta forma la actividad del turismo se integra a las economías locales y regionales generando beneficios directos de ingresos a las comunidades apoyándose en la asociación, la sinergia y la participación (Saxena, 2007).

Una forma de lograr mayor efecto en el TRI es dar mayor importancia a lo que es la sustentabilidad y los

elementos que la constituyen, así como a las personas que en ella participan, mediante una implementación de políticas que vayan encaminadas a la par con el turismo, y así poder obtener un crecimiento sustentable (Cawley y Gillmor, 2007). Al considerar todos estos aspectos en el desarrollo de una buena planeación se podrán obtener los beneficios que del turismo se derivan asegurando con ello el correcto funcionamiento operacional del TRI (Petersen, 2010).

### **Limitantes del turismo rural para reducir la pobreza**

Si bien se ha mencionado la gran variedad de beneficios que el turismo ofrece a las comunidades rurales para que puedan elevar su calidad de vida, también se ha comentado que eso sucede solo en ciertas comunidades que ya están identificadas como destinos turísticos rurales y que por lo tanto son consideradas dentro de los programas de apoyo que el gobierno tiene para impulsar el desarrollo de esta actividad (López-Guzmán, 2009). En este sentido todavía quedan cientos o miles de comunidades que no han sido aprovechados los recursos con que cuentan para desarrollar una tan atractiva como es el turismo. De acuerdo con Solsona (2014) esto debido a una serie de causas que impiden implementar actividades turísticas como son:

- El área geográfica. - donde los recursos naturales y culturales, sufren de un deterioro en el paisaje por no haber sido utilizados o aprovechados, la contaminación ambiental provocada en la mayoría de los casos por las personas, pero también por desastres naturales, la existencia de infraestructura deficiente como son los caminos de acceso y los medios de transporte apropiados, así como la existencia de suelos que no son compatibles con actividades turísticas.

- La población. - En este sentido se presentan una serie de limitantes como son la falta de motivación e iniciativa, el envejecimiento de la población, la falta de preparación para el desarrollo de la actividad del turismo.
- Los productos. - se considera como limitante no solo la falta de desarrollo y oferta de productos de productos locales en forma, sino también la carencia de servicios públicos, lo cual genera un bajo nivel competitivo con otras comunidades.
- Gestión turística. - en la mayoría de las comunidades solo se da por estacionalidad como son las fiestas religiosas entre otras, asimismo la falta de organización de los órganos gestores del turismo y la escasa comunicación entre los mismo.

Todo esto impide que muchas comunidades rurales puedan desarrollar actividades turísticas para elevar su calidad de vida, y por lo tanto la pobreza y la migración seguirán siendo las características de muchas poblaciones rurales en México mientras los diversos actores públicos y privados no se interesen por el

desarrollo del turismo en el ámbito rural planeando e implementando acciones encaminadas a subsanar las limitantes mencionadas anteriormente.

**Críticas de los programas y del turismo rural**

El turismo rural a pesar de los beneficios que deja a una comunidad, es criticado por el impacto que este tiene sobre todo en el medioambiente y los conflictos que genera entre los promotores de esta actividad incluyendo a los habitantes de un lugar de destino.

Siguiendo a Shu-Tsu (2010), muchos países han optado por el desarrollo del turismo como una alternativa para incrementar los ingresos de las personas mediante la generación de empleos y con ello elevar la calidad de vida de los residentes. Sin embargo, esta actividad ha sido objeto de una crítica profunda la cual considera una serie de aspectos negativos que implica el turismo rural, principalmente en lo referente a lo económico, social y ambiental como se muestra en la tabla 4. Asimismo, se crea una alta dependencia del TR, descuidando la producción primaria como es la agricultura y ganadería fuente de supervivencia de la mayoría de las comunidades en México.

**Tabla 4**

*Aspectos negativos del turismo rural*

Factores	Aspectos negativos	Causas
ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de los precios de los bienes y servicios.</li> <li>• Incremento del valor de la tierra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la inversión y el gasto</li> <li>• Mayor flujo de personas</li> </ul>

**Tabla 4**

*Continuación...*

<b>Factores</b>	<b>Aspectos negativos</b>	<b>Causas</b>
SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambia la cultura</li><li>• Incrementa la delincuencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversidad de personas visitantes.</li></ul>
ECOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento del ruido</li><li>• Incremento de la contaminación</li><li>• Incremento del trafico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construcción de instalaciones</li><li>• Facilidades de acceso</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con información de Shu-Tsu, 2010.

Adicional a lo anteriormente expuesto, en un estudio conceptual realizado por Tsephe y Eyono (2013) además de determinar los beneficios que deja el TR y que se han mencionado en diversos trabajos de este tema como es

la creación de empleos principalmente, se pudieron identificar una serie de impactos negativos que afectan seriamente el desarrollo del TR como se puede apreciar en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Impactos negativos del turismo rural*

<ul style="list-style-type: none"><li>• Los habitantes de una comunidad tienden a ser explotados</li><li>• Los inversionistas externos se llevan la mayor parte de las utilidades</li><li>• Muchos alimentos y bebidas son llevadas de zonas urbanas para reducir costos.</li><li>• Aunque se generan empleos la mayoría son mal pagados.</li><li>• Los productos y artesanías locales bajan de precio por la competencia entre los mismos habitantes.</li><li>• Se impacta el medio ambiente con la sobreexplotación de los recursos naturales.</li><li>• La falta de planeación adecuada del TR afecta a los habitantes de las comunidades.</li></ul>
---

Fuente: Elaboración propia con información de Tsephe y Eyono 2013.

De igual forma en un estudio de análisis FODA realizado por Zhang (2012) en la provincia de Suzhou en China, se pudieron determinar una serie de desventajas que afectan directamente al desarrollo del

TR como se puede apreciar en la tabla 6. Estas desventajas muy bien pueden decirse que se pueden ver en muchas comunidades rurales de México.

**Tabla 6**

*Desventajas del turismo rural*

<b>Desventaja</b>	<b>Causas</b>
Inadecuada infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoyo financiero</li> <li>• Falta de accesos adecuados.</li> <li>• Transportación</li> <li>• Alojamiento</li> <li>• Salud</li> </ul>
Deficiente comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se carece de una imagen de destino</li> <li>• Los operadores del turismo solo ven por sus intereses</li> <li>• La comunidad y sus habitantes carecen de conocimientos en marketing.</li> </ul>
Falta de planeación y gestión turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de profesionales en el turismo rural</li> <li>• Falta de diseño de estrategias de marketing.</li> <li>• Falta de formación a los habitantes de las comunidades.</li> </ul>
Baja calidad de productos turísticos rurales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación en la elaboración de productos y servicios.</li> <li>• Falta de herramientas y maquinaria adecuada.</li> <li>• Falta de capacitación en el servicio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de Zhang 2012.

Aunado a lo anterior y a pesar que gobierno en los últimos años ha llevado a cabo diversos programas en aras del turismo alternativo y firmado un convenio con 14 organismos federales para fomentar el turismo rural para poder mejorar la forma de vivir de comunidades rurales, esto no ha sido posible debido a la falta de políticas concretas así como de una estructura administrativa y jurídica adecuada que permitan lograr el propósito principal del turismo rural que es mejorar la forma de vida de las personas en las comunidades marginadas en México (López y Palomino, 2012). Todo esto permite establecer que la actividad del turismo rural y los programas gubernamentales no necesariamente se puede considerar un factor de desarrollo en las comunidades rurales.

### Controversias del turismo

El turismo en México es considerado una fuente importante de ingresos debido principalmente a toda una serie de elementos con que cuenta el país, lo que permitió el impulso del turismo considerando los aspectos social, económico y principalmente ambiental,

y la mega diversidad de productos turísticos como es el turismo de naturaleza donde se contemplan: el ecoturismo, el turismo rural, turismo de aventura principalmente. Esto, más otros aspectos como es la calidez de su gente y la tranquilidad del campo, son aspectos que valoran por los promotores del turismo. Esto ha permitido a México estar entre los principales países que generan riqueza con el turismo (Ibáñez, 2011), ya que en 2019 los ingresos por turismo crecieron en un 10.2% y siendo visitado por 44.7 millones de turistas extranjeros (Reyna, 2020), y hasta el 2018 ocupaba el séptimo lugar a nivel mundial de acuerdo al parámetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018). En este sentido se pueden mencionar algunos estados donde el turismo representa una importante fuente de ingresos como: Oaxaca, Chiapas, Campeche y Guerrero.

Sin embargo, de acuerdo a las cifras que maneja CONEVAL, los estados mencionados anteriormente son los que tienen mayor porcentaje de pobreza hasta el año 2018 como se muestra en la tabla 7.

**Tabla 7**

*Porcentaje de pobreza en México*

Entidad federativa	Porcentaje					
	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Aguascalientes	37.6	38.1	37.8	34.8	28.2	26.2
Baja California	26.0	31.5	30.2	28.6	22.2	23.3

**Tabla 7***Continuación...*

Entidad federativa	Porcentaje					
	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Baja California Sur	21.4	31.0	30.1	30.3	22.1	18.1
<b>Campeche</b>	<b>45.9</b>	<b>50.5</b>	<b>44.7</b>	<b>43.6</b>	<b>43.8</b>	<b>46.2</b>
Coahuila	32.7	27.8	27.9	30.2	24.8	22.5
Colima	27.4	34.7	34.4	34.3	33.6	30.9
<b>Chiapas</b>	<b>77.0</b>	<b>78.5</b>	<b>74.7</b>	<b>76.2</b>	<b>77.1</b>	<b>76.4</b>
Chihuahua	32.1	38.8	35.3	34.4	30.6	26.3
Ciudad de México	27.6	28.5	28.9	28.4	27.6	30.6
Durango	48.4	51.6	50.1	43.5	36.0	37.3
Guanajuato	44.1	48.5	44.5	46.6	42.4	43.4
<b>Guerrero</b>	<b>68.4</b>	<b>67.6</b>	<b>69.7</b>	<b>65.2</b>	<b>64.4</b>	<b>66.5</b>
Hidalgo	55.2	54.7	52.8	54.3	50.6	43.8
Jalisco	36.7	37.0	39.8	35.4	31.8	28.4
México	43.6	42.9	45.3	49.6	47.9	42.7
Michoacán	55.5	54.7	54.4	59.2	55.3	46.0
Morelos	48.8	43.2	45.5	52.3	49.5	50.8



**Tabla 7***Continuación...*

Entidad federativa	Porcentaje					
	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Nayarit	41.7	41.4	47.6	40.5	37.5	34.8
Nuevo León	21.4	21.0	23.2	20.4	14.2	14.5
Oaxaca	61.8	67.0	61.9	66.8	70.4	66.4
Puebla	64.6	61.5	64.5	64.5	59.4	58.9
Querétaro	35.2	41.4	36.9	34.2	31.1	27.6
Quintana Roo	33.7	34.6	38.8	35.9	28.8	27.6
San Luis Potosí	50.9	52.4	50.5	49.1	45.5	43.4
Sinaloa	32.4	36.7	36.3	39.4	30.8	30.9
Sonora	27.1	33.1	29.1	29.4	27.9	28.2
Tabasco	53.8	57.1	49.7	49.6	50.9	53.6
Tamaulipas	33.8	39.0	38.4	37.9	32.2	35.1
Tlaxcala	59.6	60.3	57.9	58.9	53.9	48.4
Veracruz	51.2	57.6	52.6	58.0	62.2	61.8
Yucatán	47.0	48.3	48.9	45.9	41.9	40.8
Zacatecas	50.1	60.2	54.2	52.3	49.0	46.8

Fuente: CONEVAL (2018).

Aunado a lo anterior de acuerdo a SECTUR (2015), existe una rotación constante en las empresas turísticas de estos estados provocado principalmente por los bajos salarios que se perciben, lo cual influye en la baja calidad de vida de las personas.

### **Metodología**

Para la realización de esta investigación conceptual-reflexiva, se revisaron diversidad de artículos científicos y sitios web principalmente enfocados sobre la relación del turismo con la pobreza y el impacto que este tiene. De la igual forma se consultó información de la Secretaría de Turismo, organismo del gobierno de México cuyo objetivo es el desarrollo del turismo en todas sus acepciones.

### **Resultados**

La pobreza representa un problema a nivel mundial, ya que no es exclusiva de los países de bajo desarrollo económico ya que también hace presencia en países altamente desarrollados, pero con las debidas proporciones. Esto ha provocado que las naciones instrumenten acciones encaminadas a reducir la pobreza mediante programas y políticas sociales que vayan en beneficio de las clases más vulnerables.

En México en cada periodo de gobierno se implementan programas de carácter social para enfrentar este problema sobre todo en el área rural. Pero en la mayoría de los casos estas acciones consisten en ayudas económicas y materiales que en nada contribuyen a reducir el índice de pobreza en México, en gran parte por el manejo incorrecto que se hace de los recursos de estos programas por parte de quienes son los responsables de ejecutarlos.

El turismo se ha considerado como una alternativa más para impulsar el desarrollo en las comunidades rurales mediante programas como son los pueblos mágicos, sin

embargo, todavía quedan cientos de destinos rurales con recurso naturales que no son aprovechados para generar una fuente de ingresos mediante actividades turísticas. Debido principalmente a los intereses de grupos y personas que promueven el turismo, y que, si bien son generadores de empleos, estos son mal pagados y solo permiten que las personas contratadas que son habitantes de las comunidades solo puedan satisfacer sus necesidades básicas.

### **Conclusiones**

A través de los años la situación precaria de las comunidades rurales en México ha traído como consecuencia toda una serie de necesidades de bienes y servicios, las cuales han sido satisfechas en menor medida por el gobierno, personas y organizaciones comerciales; sin embargo, esto no ha sido suficiente para reducir el rezago existente, a pesar del desarrollo de las diversas formas de comunicación que existen actualmente. En este sentido el Turismo juega un papel importante mediante la promoción de esta actividad aprovechando los recursos naturales, culturales y patrimoniales que caracterizan de forma distinta a cada comunidad.

Pero es claro que el Turismo a pesar de sus beneficios como es la generación de empleos e ingresos principalmente, no es la solución hasta ahora debido a los intereses personales y organizacionales cuando se desarrolla un proyecto turístico que por lo regular se realiza en regiones que tienen mayores atractivos y donde en la mayoría de los casos los habitantes no son incluidos en dichos proyectos. Por tal motivo el estado ha venido implementando toda una serie de regulaciones mediante programas sociales enfocadas al cuidado socioeconómico natural y cultural de las comunidades rurales incluyendo el concepto de sustentabilidad para la conservación principalmente de los recursos naturales, y

además considerando el turismo en el desarrollo de proyectos que contribuyan la reducción del rezago que se tiene en muchas comunidades de México, mediante una oferta turística que permita en la medida que se pueda a lograr un crecimiento económico en las zonas rurales.

Si bien los diferentes programas sociales que el estado ha implementado a través de los años van encaminados a tratar de reducir el índice de la pobreza en México, estos no han dado los resultados esperados, pues a la fecha el estatus de millones de personas en estado de pobreza continua igual en virtud de que la ayuda que reciben a mediante las acciones de carácter social solo les permite subsistir ante el índice inflacionario que se refleja en el poder adquisitivo. En base a esta investigación, se puede considerar que el turismo rural en México no ha generado los resultados esperado para combatir la pobreza en el campo, en virtud de que la mayoría de los casos se enfatiza en la degradación ambiental y la comercialización de la cultura con beneficios económicos únicamente para los promotores del turismo sin considerar a los habitantes de las comunidades.

Sin embargo, a pesar de esto, el turismo sigue siendo una buena opción para reducir la pobreza en el ámbito rural en México, si se establecen los mecanismos apropiados que permitan implementar en forma adecuada programas que vayan encaminados al desarrollo rural sustentable, pero de forma incluyente. Esto es, que los habitantes de las comunidades participen directamente en el desarrollo de actividades turísticas y que puedan recibir beneficios económicos adicionales al sueldo que perciban. Existen muchas

comunidades en México con un gran potencial de recurso naturales, culturales, patrimoniales, religiosos y tradicionales, que no han sido aprovechados como productos turísticos y que pudieran contribuir a mejorar la forma de vivir de las personas de una población rural mediante una apropiada comercialización, si se establecieran programas para tal propósito considerando lo mencionado en el párrafo anterior

### Referencias

- Adeyinka-Ojo, S. F., Khoo-Lattimore, C., y Nair, V. (2014). A Framework for Rural Tourism Destination Management and Marketing Organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144(1), 151-163.
- Banco Mundial. (2015). *Pobreza: Panorama General*. <http://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview#1>
- Benseny, G. (2007). El turismo en México apreciaciones sobre el turismo en espacio litoral. *Aportes y Transferencias*, 13-34.
- Bruyere, B. L., Beh, A. W., y Lelengula, G. (2009). Differences in perceptions of communication, tourism benefits, and management issues in a protected area of rural Kenya. *Environmental Management*, 43(1), 49-59.
- Cardoso, C. (2006). Turismo Sostenible: una revisión conceptual aplicada. *El Periplo Sustentable*, Mayo, 5-21.
- Cawley, M., y Gillmor, D. (2007). Integrated rural tourism: concepts and practice. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 316-337.

- Colino, S. J. B., Gómez, C. M. A., y Martínez-Carrasco, P. F. (2014). Pobreza y políticas de desarrollo rural en México. *Estudios Sociales (Hermosillo, Son.)*, 22(43), 9-35.
- CONEVAL. (2018). <https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza-2018.aspx>
- Connell, J., Page, y Bentley, T. (2009). Towards sustainable tourism planning in New Zealand: Monitoring local government planning under the Resource Management Act. *Tourism Management*, 30(6), 867-877.
- Cortés, S. M. B., Juárez, S. J. P., y Ramírez, V. B. (2000). ¿Cómo se distribuyen los recursos para el combate a la pobreza? Análisis regional de la asignación del presupuesto del programa oportunidades en el estado de Puebla, México. *Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable*, 7(1), 2011. Red Universidad Autónoma Indígena de México.
- Diario Oficial de la Federación. (DOF). (2013). Secretaría de Agricultura, Ganadería.
- Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Cuarta Sección. Poder Ejecutivo. 13 de diciembre.
- Díaz, F., y Fernández, C. (1995). Requerimientos Formativos en la Implantación de Actividades del Turismo Rural. *Papers de Turisme*, 19, 91-100.
- Diéguez, M., Gueimonde, A., y Sinde-Cantorna, A. I. (2009). Turismo rural como estrategia de diversificación: factores determinantes y resultados en Galicia. (Spanish). *Cuadernos De Gestión*, 9(2), 31-53.
- Fernández, M., García, M., y Picos, A. (2008). Un modelo estructural sobre la influencia de las motivaciones de ocio en la satisfacción de la visita turística. (Spanish). *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 24(2), 253-268.
- Figuroa, E., Ramírez, O., González, J., Pérez, F., y Espinoza, L. (2012). Análisis del desempleo, la migración y la pobreza en México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 41(30), enero-junio, 2012, 835-847.
- Fortanier, F., y Van, W. (2010). Sustainable tourism industry development in sub-Saharan Africa: Consequences of foreign hotels for local employment. *International Business Review*, 19(2), 191-205.
- Forstner, K. (2004). Community ventures and access to markets: The role of intermediaries in marketing rural tourism products. *Development Policy Review*, 225, 497-514.
- García, B. (2005). Características diferenciales del producto turismo rural. *Cuadernos de Turismo*, enero-junio, 113-133.
- Garduño, M., Guzmán, C., y Zizumbo, L. (2009). Turismo rural: Participación de las comunidades y programas federales. *El Periplo Sustentable*, julio-diciembre, 5-30.
- González, M. (2011). Una propuesta para desarrollar turismo rural en los municipios de Zacatecas, México: las rutas agro-culturales. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Enero-Sin mes, 129-145.
- Ghaderi, Z., y Henderson, J. (2012). Sustainable rural tourism in Iran: A perspective from Hawraman Village. *Tourism Management Perspectives*, 47-54.

- Guzmán, M., y Reboloso, F. (2012). Turismo y sustentabilidad: paradigma de desarrollo entre lo tradicional y lo alternativo. (Spanish). *Gestión Y Estrategia*, (41), 71-86.
- Hunter, C. (2002). Sustainable tourism and the touristic ecological footprint. *Environment, Development and Sustainability*, 4, 7-20.
- Ibáñez Pérez, R. (2011). Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México. *Cuadernos de Turismo*, Julio-Diciembre, 121-143.
- Ibañes, R. (2015). Competitividad turística en México. *TuryDes*, 8(18).
- Juárez, J., y Ramírez, B. (2007). El turismo rural como complemento al desarrollo territorial rural en zonas indígenas de México. *Scripta Nova*.  
<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-236.htm>
- Lane, B. (2005). Sustainable Rural Tourism Strategies: A tool for development and conservation. *RIAT Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 1(1).
- Lee, T. H. (2013). Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development. *Tourism Management*, 34, 37-46.
- López-Guzmán, T., y Cañizares, S. (2009). Desarrollo socioeconómico de las zonas rurales con base en el turismo comunitario. Un estudio de caso en Nicaragua. (Spanish). *Cuadernos De Desarrollo Rural*, (62), 81-97.
- López, G., y Palomino, B. (2012). Guía de Apoyos Federales para el Desarrollo del Turismo de Naturaleza en México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lee, T. H. (2013). Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development. *Tourism Management*, 34, 37-46.
- Liu, Z. (2003). Sustainable tourism development: a critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(6), 459-475.
- Liu, C.-H., Tzeng, G.-H., Lee, M.-H., y Lee, P.-Y. (2013). Improving metro-airport connection service for tourism development: Using hybrid MCDM models. *Tourism Management Perspectives*, 6, 95-107.
- MacDonald, R., y Jooliffe, L. (2003). Cultural rural tourism evidence from Canada. *Annals of Tourism Research*, 30(2), 307-322.
- Madrigal-Uribe, D., Cruz-Jiménez, G., Romero-Contreras, T., Pérez-Ramírez, C., y Zizumbo-Villarreal, L. (2011). El turismo como intervención e implicaciones para las comunidades rurales. *Gestión Turística*, Julio-Diciembre, 229-264.
- Mazaro, R., y Varzin, G. (2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. (Spanish). *RAC - Revista De Administração Contemporânea*, 12(3), 789-809.
- Millán, M., López-Guzmán, T., y Agudo, E. (2006). El turismo rural como agente económico: desarrollo y distribución de la renta en la zona de Priego de Córdoba. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, agosto, 167-192.
- Nolte, B. (2008). Sustainable tourism development in cross-border biosphere reserves of Central and Eastern Europe. In *Cross-border Governance and Sustainable Spatial Development*, 147-160. Springer Berlin Heidelberg.
- Nunkoo, R., y Ramkissoon, H. (2011). Developing a community support model for tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 964-988.
- Organización Mundial del Turismo. (2018). *Ranking mundial del turismo*.  
<http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>

- Ortiz, F., y Camargo, I. (2010). Propuesta de valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 125-138.
- Osorio, M. (2005). El entorno ambiental y el turismo sustentable, un análisis social. *El Periplo Sustentable*, Noviembre-Sin mes, 79-111.
- Panyik, E., Costa, C., y Rátz, T. (2011). Implementing integrated rural tourism: An event-based approach. *Tourism Management*, 32(6), 1352-1363.
- Pérez, A., Juárez, J., Ramírez, B., y Cesar, F. (2010). Turismo rural y empleo rural no agrícola en la Sierra Nororiente del estado de Puebla: caso red de Turismo Alternativo Totaltikpak, A.C. *Investigaciones Geográficas (Mx)*, Abril, 57-71.
- Pérez, S. (2010). El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural. *Agronomía Colombiana*, Septiembre-Diciembre, 507-513.
- Petersen, L. (2010). An Examination of Integrated Rural Tourism Development in the Goris Region of Armenia. *All Graduate Theses and Dissertations*, 607.
- Pinilla, H. (2009). Entre lo ideal y lo real; ¿los cambios en los enfoques propuestos de turismo rural sostenible desde la Organización de las Naciones Unidas contribuirían al desarrollo rural territorial? (Spanish). *Cuadernos De Desarrollo Rural*, (62), 145-171.
- Prabhakaran, S., Nair, V., y Ramachandran, S. (2014). Community Participation in Rural Tourism: Towards a Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 290-295.
- Ramírez, L. F. N., y de las Heras Pedrosa, C. (2013). Análisis y diseño de un sistema integral de gestión de calidad internacional como propuesta de aplicabilidad para las oficinas de convenciones en México. *Encuentros Científicos-Tourism & Management Studies*, (1), 156-169. OCV.
- Reyna, J. (2020). Ingresos por turismo. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/2020/01/10/economia/021n1eco>
- Rigall-I-Torrent, R. (2008). Sustainable development in tourism municipalities: The role of public goods. *Tourism Management*, 29(5), 883-897.
- Rodríguez, N., y Pallerols, G. (2003). El Turismo, un sector con futuro. (Spanish). *Santiago*, (100), 106-112.
- Rogel, I., Rojas, A. y Ortega, S. (2011). El turismo alternativo como estrategia de conservación de la reserva de la biosfera de la mariposa monarca (2008-2010). *Quivera*, Julio-Diciembre, 115-133.
- Rodríguez Muñoz, G., y Acevedo Duarte, A. (2015). Cambios en la vida cotidiana de las mujeres a través de la incorporación al trabajo turístico en la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca. *El Periplo Sustentable*, 5-33.
- Rogel, I., Rojas, A., y Ortega, S. (2011). El turismo alternativo como estrategia de conservación de la reserva de la biosfera de la mariposa monarca (2008-2010). *Quivera*, 13(2), julio-diciembre, 2011, 115-133.
- Ruiz, D., y Barroso, M. (2011). Desarrollo rural, economía social y turismo rural: un análisis de casos. (Spanish). CIRIEC - España, *Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (70), 55-80.

- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1121-1140.
- Saxena, G., Clark, G., Oliver, T., e Ilbery, B. (2007). Conceptualizing integrated rural tourism. *Tourism Geographies*, 9(4), 347-370.
- Saxena, G. (2008). Integrated rural tourism a border case study. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 233-254.
- Secretaría de Turismo (SECTUR). (2012). Sexto Informe de Labores. 2011-2012. Secretaría de Turismo del Gobierno Federal de México. [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)
- SECTUR. (2015). <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Oaxaca.pdf>
- Serrano, R., Pérez, C., Manjarrez, É., y González, L. (2010). Turismo armónico como alternativa sustentable para una comunidad en el estado de México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 970-993.
- Sharpley, R. (2007). Flagship Attractions and Sustainable Rural Tourism Development: The Case of the Alnwick Garden, England, *Journal of Sustainable Tourism*, 15(2), 125-143.
- Shu-Tzu, C. (2010). Rural tourism: perspectives from social exchange theory. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 38(10), 1313-1322. doi:10.2224/sbp.2010.38.10.1313
- Solsona, J. (2006). El turismo rural en Europa. *Aportes y Transferencias*, 25-35.
- Solsona Monzonís, J. (2014). Análisis prospectivo del turismo rural: el caso de la Comunitat Valenciana. *Cuadernos de Turismo*, Julio-Diciembre, 313-334.
- Strickland-Munro, J. K., Allison, H. E., y Moore, S. A. (2010). Using resilience concepts to investigate the impacts of protected area tourism on communities. *Annals of Tourism Research*, 37(2), 499-519.
- Talaya, Á., Jiménez, J., Jiménez, J., y Santamaría, M. (2010). La gestión del turismo en los programas de innovación rural de Castilla-La Mancha. (Spanish). *Cuadernos De Gestión*, 10, 111-124. <https://doi.org/10.5295/cdg.100192ae>
- Tao, T., y Wall, G. (2009). Tourism as a sustainable livelihood strategy. *Tourism Management*, 30(1), 90-98.
- Tarlombani, M. (2005). Turismo y sustentabilidad: Entre el discurso y la acción. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Septiembre-Sin mes, 222-238.
- Tarlombani, M. (2005). Turismo y sustentabilidad: Entre el discurso y la acción. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 14(3), 222-238.
- Touraya, K., y Junga, T. (2010). Exploratory Study on Contributions of ICTs to Sustainable Tourism Development in Manchester. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 493-505.
- Tsephe, N.P., y Eyono Obono, D. E. (2013). A Theoretical Framework for Rural Tourism Motivation Factors”, *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 7(1), 157-162.
- Waligo, V. M., Clarke, J., y Hawkins, R. (2012). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*. Noviembre, 33(6), 1293-1616.

- Torres-Delgado, A., y López, P. F. (2012). The growth and spread of the concept of sustainable tourism: The contribution of institutional initiatives to tourism policy. *Tourism Management Perspectives*, 4, 1-10.
- Vázquez, R. (2004). Turismo ecológico, turismo sustentable. (Spanish). *Hospitalidad ESDAI*, (6), 45-61.
- Yasarata, M., Altinay, L., Burns, P., y Okumus, F. (2010). Politics and sustainable tourism development – Can they co-exist? Voices from North Cyprus. *Tourism Management*, 31(3), 345-356.
- Zhang, X., Song, H., y Huang, G. Q. (2009). Tourism supply chain management: A new research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 345-358.
- Zhang, X. (2012). Research on the Development Strategies of Rural Tourism in Suzhou Based on SWOT Analysis. *Energy Procedia*, 16, 1295-1299.





Trascender, Contabilidad y Gestión. Vol. 6, Núm. 16 (enero - abril del 2021).  
 Universidad de Sonora. Departamento de Contabilidad. México.  
 ISSN: 2448-6388. Reserva de Derechos 04-2015-04172070800-203.

## Normas de colaboración



"El saber de mis hijos  
 hará mi grandeza"

Universidad de Sonora  
 División de Ciencias Económicas  
 y Administrativas  
 Departamento de Contabilidad  
 Unidad Regional Centro



### *Revista digital*

Convoca a la presentación de artículos para su publicación, conforme las siguientes bases:

La revista **TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN** recibe de forma abierta colaboraciones durante todo el año, sujetándose al siguiente calendario, para su publicación:

- Revista enero-abril, límite de recepción de colaboraciones 15 de octubre.
- Revista mayo-agosto, límite de recepción 15 de febrero.
- Revista septiembre-diciembre, límite de recepción 15 de junio.

### **Normas generales de colaboración**

La Revista **TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN**, es una revista digital, de publicación cuatrimestral, con arbitraje estricto, en sistema OJS distribuida por red de cómputo de la Universidad de Sonora. De carácter académico y científico publicada por el Departamento de Contabilidad de la Universidad de Sonora. Con registro ISSN: 2448-6388 en línea, Reserva de Derechos 04-2015-041712070800-203 y Registro DOI: 10.36791.

***De la presentación de colaboraciones:***

1. Los trabajos presentados, podrán ser reportes de investigación, ensayos, estudios o reportes técnicos en las líneas de conocimiento de las ciencias sociales, económicas, administrativas y contables, en cualquiera de sus vertientes.
2. Los reportes de investigación deben ser la descripción y argumentación de resultados de proyectos sobre un objeto de estudio específico, cumpliendo con un rigor y método científico dentro de las líneas de conocimiento de la revista.
3. Los ensayos son escritos críticos argumentativos del análisis de la literatura de un tema o fenómeno de estudio, dentro de las líneas de conocimiento de la revista.
4. Los estudios, reportes o apéndices técnicos, son documentos descriptivos de la aplicación teórica, normativa, tecnológica o práctica del ejercicio o praxis profesional de cualquier tópico dentro de las líneas de conocimiento de la revista.
5. Los trabajos deberán presentarse en idioma español o inglés.
6. Los trabajos podrán ser individuales o colectivos, de no más de tres autores.
7. Todos los trabajos deben ser inéditos.
8. Todos los trabajos enviados deben entregarse en exclusividad de publicación a la revista, durante el proceso de arbitraje, publicación y hasta un año después de su publicación.

***Envío de los trabajos:***

Los trabajos deberán ser enviados en tres archivos, a través de la plataforma de envío de la revista:  
<https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/about/submissions>

Y opcionalmente a los correos: [revistatrascender@unison.mx](mailto:revistatrascender@unison.mx) y [eugenia.delarosa@unison.mx](mailto:eugenia.delarosa@unison.mx) como sigue:

**Archivo 1 Datos autores\_ una palabra del título del trabajo.**

Deberá contener un archivo *Word* con:

\* Información de los autores: grado académico, licenciatura, cargo o puesto(s), institución, dependencia, ciudad, estado, país, email(s) institucional, alterno, y ORCID.

\* Título del trabajo, palabras clave, *keyword* que cataloguen el contenido temático del trabajo, y el código(s) JEL de clasificación, no más de tres.

<https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/issue/view/9/23>

### **Archivo 2 Extenso\_ una palabra del título del trabajo.**

Deberá contener un archivo *Word* con:

El título del trabajo en español e inglés y el trabajo completo incluido el resumen y *abstract*, sin nombres de los autores, con número de página inferior centrada.

La extensión mínima de los trabajos será de 20 páginas y la máxima 45 páginas, incluidos anexos.

### **Archivo 3. Autoría\_ primer apellido de cada autor.**

Deberá contener:

Declaración de autoría y trabajo inédito no publicado en ningún evento o publicación impresa o digital, con fecha, título del trabajo y firma autógrafa de todos los autores, dirigida al Comité Editorial de la revista.

### **Formato de los trabajos:**

El formato general será letra *Times New Roman* a 12 puntos, interlineado de 1.5, márgenes generales de 2.5, y paginación inferior centrada. Un espacio entre párrafos. Respetando la siguiente jerarquía de títulos:

Título: Primera letra mayúscula y el resto minúsculas (salvo nombres o sustantivos propios). En español e inglés, centrados, sin abreviaturas o siglas.

Numeración decimal de secciones, sin incluir la Introducción en la numeración.

Subtítulos: Conforme notación APA 7 (*American Psychological Association*) podrán ser hasta 3 niveles:

- nivel 1 alineado a la izquierda, negritas;
- nivel 2, alineado a la izquierda, negritas, con sangría y punto al final;
- nivel 3, alineado a la izquierda, cursivas con sangría y punto al final.

Deberá evitarse el uso incorrecto o excesivo de mayúsculas, negritas, comillas y subrayados en el texto en general.

### **Cuerpo del trabajo:**

Debe contener:

- Resumen y *Abstract* (ambos), hasta 250 palabras.
- Palabras clave y *keyword* (ambos): no más de cinco, en minúsculas, excepto nombres propios. Estas palabras deberán ser relevantes en todo el trabajo y relacionarse con el código(s) JEL elegido(s) (*Journal of Economic Literature*) de la temática del trabajo

<https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/issue/view/9/23>

- Introducción, desarrollo (incluyendo método), resultados, conclusiones y referencias bajo el formato APA 7.
- En caso de contener gráficas, cuadros, tablas o figuras, deben indicar en cada uno el título en la parte superior y la fuente al pie. Es importante cuidar la calidad de definición de cada una.
- Referencias o fuentes consultadas, clasificadas en grupos: Consulta general, Leyes y Reglamentos y páginas web, en ese orden.
- Podrán utilizarse notas al pie, como aclaraciones o ampliaciones al trabajo, en formato libre.

### ***Citas y referencias:***

Todos los trabajos deben presentar sus citas y referencias conforme la notación APA 7, bajo el siguiente formato y tipografía:

- **Citas en el texto:**

(Apellido del autor, año: número(s) de páginas).

Ejemplos:

(García, 2016:15-16).

(López y Jiménez, 2019:18).

- **Referencias bibliográficas de artículos** impresos o electrónicos: Apellido, iniciales nombres. (Año, mes). Título artículo. *Nombre revista*, volumen(número revista), número páginas. DOI o URL (en caso de ser electrónico).

Ejemplos:

Contreras, F. I. (2016). Responsabilidad universitaria y competencias. *Ideas en educación*, 23(2), 140-156.

Tello, C., y Hernández, D. F. (2010). Sobre la Reforma Tributaria en México. *Economía UNAM*, 7(21), 37-56. <http://www.scielo.org.mx/pdf/eunam/v7n21/v7n21a3.pdf>

- **Referencias bibliográficas de capítulos:**

- Apellidos, iniciales nombres. (Año). Número y nombre del capítulo. *Nombre del libro* (edición, volumen, número páginas). Editorial. DOI o URL (en caso de ser electrónico).

Ejemplo:

Sánchez, J. M. (2019). Cap. 4. Entre pares. *Consejos didácticos e investigación* (pp. 262-325). Ediciones Libres.

- **Referencias bibliográficas de libros:**

Apellidos, iniciales nombres. (Año). *Nombre del libro* (edición, volumen). Editorial. DOI o URL (en caso de ser electrónico).

Ejemplo:

Luna, Y. B. (2009). *Auditoría Integral. Normas y Procedimientos*. Ecoe Ediciones.

- **Referencias bibliográficas de leyes y reglamentos:**

Autor. (Año y mes). Título de la ley o reglamento. *Título de la publicación*, número páginas. URL (en caso de ser electrónico).

Ejemplo:

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2014 mayo). Transparencia presupuestaria, *Diario Oficial de la Federación*, 201-324.

- **Gráficos, tablas, cuadros o imágenes:**

Título en la parte superior: Con número y nombre.

Fuente al pie: (Apellido del autor; año: número de página). En caso de Elaboración propia, indicarlo.

Ejemplo:

**Tabla 1**

*Grupos de enfoque estudiados*

Fuente: Elaboración propia con base en Williams, 2019:76.

### ***De la publicación:***

Todos los trabajos presentados para la revista se sujetarán a arbitraje doble ciego, comunicando a los autores el dictamen correspondiente.

El procedimiento de evaluación puede ser consultado en Acerca de. Información para autores <https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/about>

De acuerdo con las políticas editoriales de la revista todos los trabajos serán revisados por herramientas anti plagio *Ithenticate*, comunicando a los autores el reporte de similitud, sujetándose a no rebasar un 25%. Se sugiere consultar Políticas editoriales <https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/politics>

La decisión, políticas, procedimientos generales y secuencia de publicación de los trabajos son facultad del Comité Editorial de la revista. En caso de situaciones no consideradas la decisión final será tomada por el editor responsable de la revista.

Hermosillo, Sonora, México, 2021

Comité Editorial revista

**TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN**