

Evaluación de Procesos del Programa E005
Programa de Calidad y Atención Integral al
Turismo
Informe Final

Diciembre 2, 2016

ITAM

SECTUR
SECRETARÍA DE TURISMO



Índice

GLOSARIO	6
1. RESUMEN EJECUTIVO	7
Planeación.....	7
Comunicación	8
Asistencia mecánica	9
Información y Comunicación para la Asistencia al Turista	10
Apoyo a la Población en Caso de Desastres.....	12
Monitoreo	12
Evaluación Externa	13
Recomendaciones	13
2. INTRODUCCIÓN	17
Antecedentes	17
Estado actual de la documentación de procesos	20
Modelo general de procesos.....	25
3. METODOLOGÍA DE TRABAJO	31
Mapa Conceptual	36
Descripción normativa.....	43
Descripción empírica.....	44
Identificación de procesos.....	46
Hallazgos y resultados	47
Conclusiones, valoración global de la operación del programa y recomendaciones	48
4. ESTRATEGIA Y PLAN DE TRABAJO DE CAMPO	51
Justificación del diseño muestra propuesto	51
Justificación del enfoque metodológico	58
5. DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE LOS PROCESOS.....	59
Planeación	59
Normatividad relacionada con el proceso	59
Análisis del proceso	64
Análisis de procesos mapeados	69
Comunicación	74
Relevancia del proceso.....	74
Análisis del proceso de Comunicación	74
Diagrama del proceso	76
Análisis de vinculación entre los diferentes procesos del programa	76
Información y Comunicación para la Asistencia al Turista.....	76
Relevancia del proceso.....	76

Alineación de funciones y procesos.....	78
Análisis del proceso	81
Procesos específicos para la producción y entrega del servicio de Información y Comunicación para la asistencia al turista.....	83
Diagrama del Proceso.....	86
Análisis de vinculación entre los diferentes procesos del programa	87
Asistencia mecánica de emergencia	87
Normatividad relacionada con el proceso	87
Análisis del proceso	87
Procesos específicos para la producción y entrega del servicio de Asistencia Mecánica	97
Análisis del proceso mapeado	99
Apoyo a la Población en Caso de Desastres	103
Normatividad relacionada con el Componente	103
Análisis del proceso de Apoyo a la Población en Caso de Desastres	103
Procesos específicos para la producción y entrega del servicio Apoyo a la Población en Caso de Desastres	109
Análisis de procesos mapeados	110
Monitoreo.....	115
Normatividad relacionada con el proceso	115
Análisis del proceso	115
Análisis de procesos mapeados	117
Evaluación Externa	119
Descripción y valoración de procesos	119
Normatividad relacionada con el proceso.....	119
Análisis de proceso	119
Análisis de procesos mapeados	121
6. MEDICIÓN DE LOS ATRIBUTOS	123
7. HALLAZGOS Y RESULTADOS	130
7.1 Hallazgos y resultados de los procesos	130
Hallazgos y resultados del proceso de Planeación	130
Hallazgos y resultados del proceso de Comunicación	130
Hallazgos y resultados del proceso de Información y Comunicación para la Asistencia al Turista	131
Hallazgos y resultados del proceso de Asistencia Mecánica	133
Hallazgos y resultados del proceso Apoyo a la Población en Caso de Desastres (APCD)	134
Hallazgos y resultados del proceso Monitoreo	135
Hallazgos y resultados del proceso de Evaluación Externa	135
7.2 Hallazgos y resultados cualitativos.....	136
Método de Mapeo de Conceptos	136
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
Recomendaciones del proceso de Planeación.....	154
Recomendaciones del proceso de Comunicación.....	155
Recomendaciones del proceso de Información y Comunicación para la Asistencia al Turista	155
Recomendaciones del proceso de Asistencia Mecánica.....	155
Recomendaciones del proceso de Apoyo a la Población en Caso de Desastres.....	156

Recomendaciones del proceso de Monitoreo.....	156
Recomendaciones del proceso de Evaluación Externa	156
ANEXO I. FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA	
PRESUPUESTARIO	157
ANEXO II. FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y EQUIVALENCIA DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO	160
ANEXO III. DIAGRAMAS DE FLUJO	164
ANEXO IV. FICHAS DE LOS INDICADORES DE ATRIBUTOS DEL PP E005....	184
Medición de los atributos del proceso de Planeación.....	184
Medición de los atributos los subprocesos de Planeación	185
Medición de atributos del proceso de Comunicación	187
Medición de atributos del proceso de Información y Comunicación para la Asistencia al Turista	187
Medición de los atributos de los subprocesos de Información y Comunicación para la Asistencia al Turista	188
Medición de atributos del proceso de Asistencia Mecánica	189
Medición de los atributos los subprocesos de Asistencia Mecánica	190
Medición de atributos del proceso de Apoyo a la Población en Caso de Desastres	191
Medición de atributos del proceso de Monitoreo	192
Medición de atributos del proceso de Evaluación Externa	193
ANEXO V. PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD	194
ANEXO VI. ANÁLISIS FODA.....	204
ANEXO VII. VALORACIÓN GLOBAL CUANTITATIVA.....	205
ANEXO VIII. RECOMENDACIONES A LA EVALUACIÓN DE PROCESOS.....	216
ANEXO IX. SISTEMA DE MONITOREO E INDICADORES DE GESTIÓN DEL PP E005	230
ANEXO X. ESTUDIOS DE CASO	235
Estado 1.....	235
1. Descripción de los recursos con los que cuenta la jefatura.....	235
2. Descripción de las actividades sustantivas.....	239
3. Descripción de las actividades de soporte.....	242
ANEXO XI. BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO	247
ANEXO XII. BASES DE DATOS	249
ANEXO XIII. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DISEÑADOS POR EL EQUIPO EVALUADOR	250
Cuestionario para Operadores del proceso.....	250
Cuestionario para Responsables del proceso	254
Cuestionario para medición de procesos de la CSTAV	258

Cuestionario Concept Mapping	267
Guía para Estudio de Caso	272



Glosario

Siglas	Nombre completo
APCD	Apoyo a la Población en Caso de Desastres
APF	Administración Pública Federal
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CAPUFE	Caminos y Puentes Federales
CENAPRED	Centro Nacional de Prevención de Desastres
CETMA	Centro de Estudios Técnicos de Mecánica Automotriz
CGO	Centro de Gestión Operativa
CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CPTM	Consejo de Promoción Turística de México
CSTAV	Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes
DAAT	Dirección de Asistencia y Auxilio a Turista
DGGD	Dirección General de Gestión de Destinos
DGP	Dirección General de Planeación
DGSE	Dirección General de Seguimiento y Evaluación
DICAT	Departamento de Información y Comunicación para Asistencia al Turista
IMT	Instituto Mexicano del Transporte
INFOTUR	Servicios de Orientación e Información Turística
JS	Jefatura de Servicio
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
OMT	Organización Mundial de Turismo
PAE	Programa Anual de Evaluación
PASH	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
Pp	Programa presupuestario
PROSECTUR	Programa Sectorial de Turismo 2013-2018
PTDI	Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional PTDI
SECTUR	Secretaría de Turismo
SEDENA	Secretaría de la Defensa Nacional
SEP	Secretaría de Educación Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIPSE	Sistema de Planeación, Seguimiento y Evaluación
SIRA	Sistema Integral de Registro
TIC	Tecnologías de la Información
UR	Unidad Responsable

1. Resumen ejecutivo

La presente evaluación de procesos tiene como objetivo contribuir a la mejora del funcionamiento, operación y organización del Pp E005 Programa de Calidad y Atención Integral al Turismo, mediante la realización de un análisis y valoración de su gestión operativa, de modo que se permita orientar esta gestión a la consecución de resultados.

La CSTAV ha operado por más de 50 años, brindando servicios de asistencia e información a miles de turistas anualmente. Esto ha permitido la acumulación de gran conocimiento, recursos y experiencia que se reflejan en la operación diaria de todas sus actividades. Como evidencia de este conocimiento y experiencia, se observó durante el trabajo de campo múltiples prácticas que se han desarrollado a nivel local para mejorar aspectos como: la comunicación con la corporación y otras instituciones, optimización de rutas, respuesta antes desastres naturales.

Como base del análisis se dividió la operación en siete procesos principales, identificados alrededor del Modelo General de Procesos establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Estos procesos son: Planeación, Comunicación, Asistencia mecánica, Información y Comunicación para la Asistencia al Turista, Apoyo a la Población en Caso de Desastres, Monitoreo y Evaluación Externa.

A continuación, se describen y presentan los principales hallazgos de estos procesos.

Planeación

El proceso de planeación es el primero del conjunto de procesos de operación del Programa E005. Se desarrolla a partir del trabajo conjunto entre la Dirección General de Planeación, la Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE), adscritas a la Subsecretaría de Planeación y Política Turística, además de la coordinación con la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes, que es un Órgano Administrativo Desconcentrado de la SECTUR, quienes definen los objetivos y metas a alcanzar en cada ejercicio fiscal y son plasmados en los documentos o herramientas de medición de desempeño que corresponden a cada uno, tales como el Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional (PTDI) o la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa. La CSTAV no cuenta con un responsable especializado en planeación estratégica, y sus documentos propios de planeación se hacen basados en los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) y del Programa Sectorial de Turismo 2013-2018, a partir de lo cual se determinan objetivos, metas e indicadores de cumplimiento para cada ejercicio.

De acuerdo con lo señalado en las entrevistas, la CSTAV desarrolla diferentes herramientas de análisis basadas en indicadores que ellos mismos diseñan y calculan a partir de datos e información como la afluencia vehicular en las carreteras en la que tienen cobertura, y las estadísticas que publica anualmente el Instituto Mexicano del Transporte (IMT), mismas que se contrastan con los indicadores de servicios prestados en carretera durante cada ejercicio fiscal.

Si bien la Corporación no cuenta con un Manual de Procedimientos, un protocolo, o un documento oficial específico que describa el proceso que siguen para su planeación operativa, desde 2013, según lo indicado por los responsables de la operación del programa, el esfuerzo de planeación se ha realizado de manera continua durante cada ejercicio fiscal. Esto se refleja principalmente en la organización y planeación de rutas, en las que se ha logrado identificar los puntos de mayor afluencia para la ubicación estratégica de los operadores en carretera durante las horas de mayor tráfico vehicular, permitiendo atender un mayor número de incidentes sin la necesidad de realizar recorridos continuos, lo cual se traduce en un ahorro de combustible, que es el recurso más importante, costoso y escaso para la Corporación.

Comunicación

El proceso de Comunicación es fundamental para difundir la existencia y funciones de la CTSAV. Actualmente este proceso se realiza externamente, a través de la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de Turismo (SECTUR). En realidad, no existe una estrategia definida (y por lo tanto documentada) de Comunicación de los servicios de la Corporación, lo que explica la caída preocupante en el número de servicios solicitados. Los esfuerzos de comunicación no tienen objetivos claros, ni los medios de comunicación seleccionados se adecuan al perfil de la población objetivo. Como consecuencia, es de esperarse que la efectividad de la Comunicación sea baja, aunque realmente no se dispone de métricas para valorar los escasos mensajes promocionales emitidos. Este proceso representa un área de oportunidad clara para la Corporación, ya que impacta en la demanda de los servicios y en la imagen de la propia Corporación en el público objetivo.

En la única entrevista mantenida con el área de Comunicación Social durante el trabajo de campo, se comentó que no se dispone de un perfil de audiencia específico para la CSTAV, si no que el mensaje se envía a toda la base de datos de SECTUR.

Se dispone únicamente de la información publicada en la página web de SECTUR.¹ Sin embargo, la presentación que aparece es imprecisa, ya que alude a una tecnología con la que la CSTAV no cuenta en la actualidad:

¹ <http://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/angeles-verdes-atencion-al-turista-en-mexico?idiom=es>

"Actualmente en la Central de Despacho y Servicios de Ángeles Verdes se cuenta con tecnología de punta, que permite además de la comunicación del radio con las patrullas de Ángeles Verdes, integrar el servicio de localización automática de vehículos y la posibilidad de interconexión con otros equipos de comunicación (UHF/VHF) para la atención de emergencias, lo cual sustituye el radio amateur con el que Ángeles Verdes venía operando desde hace más de 40 años."

En la entrevista con los responsables de Comunicación Social de SECTUR se acordó enviar el material de comunicación más reciente, así como el perfil de los usuarios. La información no fue entregada a los evaluadores, lo que imposibilita validar la adecuación de dicha audiencia para los objetivos de la CSTAV.

Asistencia mecánica

El servicio de asistencia mecánica de emergencia es el más característico de la CSTAV, y es en torno al cual se realizan las principales estimaciones y cálculos de la planeación operativa, dado que es el servicio que requiere del mayor número de recursos tanto humanos, como físicos y financieros. De acuerdo con la información recabada en las entrevistas aplicadas durante el trabajo de campo, todos los operadores ejecutan este servicio de la misma forma, por lo que se considera como un servicio estandarizado.

El proceso está documentado y descrito de manera gráfica en el Manual de Procedimientos de la CSTAV, aunque una importante área de oportunidad en su descripción es que este se encuentra descrito de manera agregada junto al resto de los servicios que ofrece la CSTAV, según la normatividad. Es decir, que en un solo procedimiento se ilustran todas las actividades que se deben ejecutar para la variedad de servicios que ofrece la Corporación.

Es un servicio que se presta con base en la demanda, cuyos detonantes son las llamadas telefónicas de solicitud de asistencia, que son aproximadamente entre 10% y 20% de los casos, y los turistas varados en carretera que encuentran los operadores durante sus recorridos en rutas, y que de acuerdo con los responsables de la operación del Programa E005 representan aproximadamente entre el 80% y el 90% de los servicios de atención.

Una importante área de oportunidad para el programa y el mismo proceso es contar con un estudio formal de la demanda de servicios de Asistencia Mecánica de Emergencia. Si bien actualmente se realizan estudios de planeación de rutas en función de la afluencia vehicular (con datos del IMT), y el número de servicios prestados por ruta anualmente, este cálculo y la metodología para su valoración no se encuentran formalizados en algún

documento, manual o protocolo. Se recomienda la elaboración de un documento oficial que subsane esta área de oportunidad.

Durante el trabajo de campo se pudo observar que los operadores y equipo que labora y presta los servicios de la CSTAV muestran una gran voluntad y esfuerzo por realizar su trabajo. Es evidente que la plantilla que conforma el programa tiene vocación y espíritu de servicio y cooperación, lo cual es importante para la prestación de servicios directos con los turistas, como es el caso de los servicios de Asistencia Mecánica de Emergencia.

No obstante, también fueron señaladas importantes áreas de mejora como la dotación de herramientas para la prestación de los servicios, las cuales requieren de una renovación completa ya que muchas de ellas se han desgastado debido a su uso y al paso del tiempo.

Asimismo, se apuntó que los operadores requieren de cursos de capacitación continua en dos diferentes áreas: la primera en temas de actualización mecánica, que es indispensable dados los cambios y modificaciones en las tecnologías de los vehículos modernos; la segunda refiere a la comunicación en otros idiomas, específicamente el inglés, puesto que muchos turistas que transitan en las carreteras de México y que llegan a requerir apoyo o servicios de asistencia mecánica de emergencia, sobre todo en la región norte de país, son extranjeros que no hablan el español.

Información y Comunicación para la Asistencia al Turista

La generación y distribución de información turística representa una actividad crítica para la Corporación de acuerdo con su marco normativo. El servicio de primer contacto con los turistas que necesitan apoyo vial, información turística o atención en desastres está contemplado en este proceso, atendiendo sus solicitudes por medio del centro de atención telefónica de la Corporación. Este proceso enfrenta el grave problema de la drástica reducción en el número de llamadas recibidas, explicado por la falta de difusión de los números de contacto de la CSTAV, por lo que gran parte de su capacidad instalada no se está ocupando actualmente. Resulta complicado evaluar su efectividad, ya que algunas de las métricas típicamente evaluadas en un call center (como tiempo de respuesta de llamada, evaluación de la calidad del servicio por los usuarios, tasa de desconexión de las llamadas entrantes, número de transferencias realizadas, etc.) no pueden evaluarse dado que la tecnología actual del centro de servicio no cuenta con tales funcionalidades, por lo que todas las métricas se generan manualmente y por tanto no se encuentran sistematizadas.

Por lo que respecta a la prestación del servicio de información turística, existe un número decreciente de llamadas y solicitudes de información por correo electrónico. El proceso de generación de información presenta dos deficiencias fundamentales: en primer lugar, la información distribuida entre los turistas no es homogénea, ya que la selección de la información queda al criterio subjetivo

del operador. En segundo lugar, la información proporcionada proviene de una base de datos no actualizada o de búsquedas genéricas que no aportan mayor valor al que el propio turista podría lograr a través de una actividad de búsqueda en Internet. Resulta destacable la falta de coordinación con otras instancias relacionadas con el turismo como es el caso de SECTUR (Atlas Turístico) o el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) (Página VisitMexico.com), lo que puede generar incertidumbre y desconcierto entre los turistas ante la diversidad de información provista por tres instituciones públicas que contribuyen al mismo objetivo, promoción y orientación turística.

De acuerdo con el trabajo de campo realizado tanto a través de entrevistas, observación personal del Departamento de Información Comunicación para Asistencia al Turista (DICAT) y el envío de solicitudes de información a través de la técnica de Mystery Shopper, se pudo concluir que se realizan muy pocas funciones relativas a información turística de manera estandarizada y regular.

El Manual de Organización Específico de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes establece trece funciones específicas, que son congruentes con los procedimientos previstos en el Manual de Procedimientos de dicha Corporación. Sin embargo, en el trabajo de campo se constató que no existen procesos que garanticen la prestación del servicio de forma eficiente y estandarizada. Esta conclusión se basa en las entrevistas realizadas en el Centro de Atención Telefónica, en las que las operadoras desconocían los buscadores y agregadores de información turística de mayor demanda (como Expedia, Despegar.com, Trip Advisor). Se observó que no existe un Manual de Procedimientos o un proceso básico que guíe a las operadoras en el proceso de búsqueda y selección de información turística relevante. Este aspecto es fundamental, ya que la información específicamente generada por la CSTAV a través de la base de datos de INFOTUR no se ha actualizado en los últimos tres años, por lo que su contenido es obsoleto en los datos de mayor relevancia para los turistas.

El otro gran problema detectado es la falta de demanda por el servicio de información turística. En el tiempo que se observó el call center no se recibieron llamadas relacionadas con información turística. Al revisar las estadísticas de atención de llamadas proporcionadas por la CSTAV se concluyó que el número de llamadas recibidas que no corresponden a servicios de auxilio mecánico pasó de 59,703 llamadas en 2011 a 14,744 en los primeros once meses del 2016, lo que supone un drástico decremento del 75%. Es posible que estas 14,744 llamadas no tengan como objetivo información de naturaleza turística, sino que en muchas ocasiones se solicita información sobre dependencias de gobierno y trámites administrativos.

Apoyo a la Población en Caso de Desastres

El servicio Apoyo a la Población en Caso de Desastres (APCD) es el proceso a partir del cual el Programa E005 realiza actividades de apoyo para atender personas que se hayan visto afectadas debido a un desastre natural, sean o no turistas. Con excepción del Artículo 34 del reglamento Interior de la SECTUR, este servicio no se encuentra normado, ni documentado, por lo que las actividades que se llevan a cabo no están institucionalizadas, ni estandarizadas.

Si bien existe regularidad en las actividades que los operadores del Programa llevan a cabo en caso de desastre, el tipo y duración de las mismas depende de la naturaleza del fenómeno que ocurra, y están sujetas a lo que determine la entidad que se encuentre coordinando la zona de riesgo, ya sea el Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED) o los comités estatales de protección civil.

No obstante, los servicios que el Programa ha prestado en cada caso de desastre natural se consideran: a) eficaces, por que cumplen con los objetivos que para tal fin definen CENAPRED o los comités estatales de protección civil; b) oportunos, por la distribución geográfica de las patrullas, con regularidad son los primeros en llegar a la zona de afectación; y c) suficientes, pues cumplen con las actividades de apoyo que les asignan. Sin embargo, se considera que los servicios no son pertinentes debido a las áreas de mejora que presenta en capacitación y actualización en temas específicos en caso de desastres naturales, de equipamiento adecuado para atender a la población en estado de emergencia, y ausencia de medios de comunicación adecuados, como el radio. Además es importante enfatizar que el proceso no cuenta con documentación que ordene, delimite y estandarice las actividades que se llevan a cabo.

Monitoreo

El proceso de monitoreo lo realiza la Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE), quien se encarga de la verificación y seguimiento de los indicadores institucionales y de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Es un proceso sencillo en el que la CSTAV realiza el reporte de avance de las metas de indicadores, y la DGSE realiza la revisión y en su caso corrección o ajuste de posibles retrasos en los indicadores. Un hallazgo importante de este proceso es el de la revisión de los indicadores de la MIR, ya que algunos de ellos no son pertinentes ya que no permiten medir el desempeño de procesos clave del Programa, como el indicador de Actividad "Porcentaje de atención a mujeres que solicitaron servicios de información y orientación en los módulos a nivel nacional."

Evaluación Externa

La CSTAV no cuenta con una unidad administrativa que coordine la contratación, operación y supervisión de las evaluaciones externas. Debido a ello, es la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de la SECTUR, el área que lleva a cabo todas las actividades relacionadas al proceso Evaluación Externa, mismas que se encuentran identificadas y descritas en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación.

Este proceso no se vincula adecuadamente con la Planeación del Programa, ya que los resultados de las evaluaciones externas no han sido incorporados en los procesos de planeación estratégica (que lleva a cabo la Dirección General de Planeación (DGP) de la SECTUR) o en la elaboración de los programas de trabajo de desarrollo institucional. Sin embargo, algunos procesos que lleva a cabo directamente la CSTAV han logrado ser mejorados a partir de la información del proceso de evaluación, en específico a partir de la Evaluación de Consistencia y Resultados realizada en 2013.

El proceso de evaluación es eficaz, oportuno y pertinente, pero no es suficiente, ya que debido a la limitada claridad y confusión que existe sobre objetivos y población que debe atender, así como a la duplicidad de funciones con otras corporaciones públicas y particulares que llevan a cabo actividades similares al Programa E005, se requiere actualizar y mejorar el diagnóstico del problema a resolver, de manera que justifique el tipo de intervención que el Programa E005 lleva a cabo.

Recomendaciones

Se propone continuar con los esfuerzos de mejora en la eficiencia operativa. Actualmente, el programa ha logrado importantes mejoras en este rubro, tanto en oficinas centrales como en la red de oficinas locales. La Corporación ha logrado capitalizar una fortaleza para atender una gran variedad de problemas, desde descomposturas mecánicas sencillas que puedan presentar usuarios de las carreteras, hasta ser el primer respondiente en caso de desastres naturales.

A partir de la identificación de Aspectos Susceptibles de Mejora, el Programa ha realizado acciones importantes para usar los recursos de forma más eficiente. Por ejemplo, se han redefinido las rutas y los horarios de servicio, para poder maximizar el número de servicios prestados con las mismas unidades. Igualmente, adaptándose a las limitaciones de abasto de combustible, el uso de las grúas se concentra actualmente en los fines de semana. También se han desarrollado filtros para reducir significativamente el número de llamadas falsas, permitiendo a los operadores prestar una atención más efectiva en cuanto a las solicitudes de asistencia e información.

No obstante, se identificaron, de manera preliminar varias áreas de oportunidad relevantes que requieren atención prioritaria:

Sistemas de información y comunicación

El programa cuenta con el Sistema Integral de Registro (SIRA) en el cual se recopila, almacena y consulta la información generada por la CSTAV. Sin embargo, presenta importantes áreas de mejora como la automatización del registro de información, así como la integración y análisis de los indicadores de gestión. El evaluador considera que es de vital importancia darle prioridad a los sistemas sobre otras inversiones, ya que esto redundará en la eficiencia del uso de los demás recursos.

Vale la pena investigar a fondo la funcionalidad y pertinencia de las aplicaciones gratuitas que se utilizan actualmente en las oficinas regionales, pues su uso podría reducir dramáticamente o incluso eliminar el costo de los sistemas de información.

El sistema de información turística INFOTUR está desactualizado. La última vez que se revisó fue en 2013 por lo que actualmente presenta datos obsoletos de proveedores de servicios turísticos (hoteles, restaurantes, atracciones, etc.).

Ante la falta de sistemas, el proceso de monitoreo y evaluación se complica porque la información no está sistematizada ni se actualiza de manera inmediata, ya que el reporte y registro de indicadores se hace de manera manual.

En cuanto al sistema de comunicación, existe incompatibilidad operativa entre la red utilizada por la Corporación y la red que utiliza SECTUR, lo que redundará en que no se reciban llamadas de ciertos estados, generando insatisfacción entre los usuarios.

Coordinación entre procesos

La coordinación entre los procesos del Programa E005, así como la coordinación con otras instituciones relacionadas es limitada. Como ejemplo, el proceso de planeación se realiza dentro de la SECTUR con base en los programas nacionales y sectoriales, pero no está articulado con los programas y procesos para la prestación de servicios del Programa E005.

Igualmente, del proceso de evaluación derivan recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora, pero estos no son integrados de manera formal en los planes y programas de planeación, ni se incorporan como proyectos a desarrollar.

No hay coordinación con la SECTUR respecto a la provisión de información turística, no se refleja el uso de la marca o el sitio Visit Mexico, Pueblos Mágicos e incluso el Atlas Turístico, ya que no existe una estrategia de comunicación turística institucional coordinada con la CSTAV.

Tampoco hay coordinación con los gobiernos estatales y CAPUFE y Policía Federal en el diseño de programas y planes de acción.

Para mejorar la coordinación intra institucional (al interior de la CSTAV), la recomendación es mapear y diseñar un documento integral de todos los procesos involucrados en el Programa.

Normatividad

La correspondencia entre la normatividad y operación del Programa es limitada, si bien para algunos procesos existen manuales de operación y de procedimientos, éstos contemplan actividades que en la práctica no se llevan a cabo, principalmente por:

- Recursos limitados: como es el caso del Sistema de Gestión que fue descontinuado por problemas relacionados con suficiencia presupuestaria y cuyo uso se contempla en los documentos normativos.
- Limitada claridad sobre las funciones: las actividades en ocasiones no se ajustan a lo previsto en los documentos normativos, principalmente por falta de entendimiento de los mismos, los operadores no tienen claridad de las funciones que pueden o deben realizar.

Por otra parte, existen procesos cuyas actividades no se encuentran registradas en ningún documento normativo, como es el caso del servicio de Apoyo a la Población en Caso de Desastres, ya que no existe un manual de procedimiento, ni protocolo que institucionalice, estandarice y delimite las actividades que deben llevar a cabo los patrulleros, y otros actores relevantes del Programa, en caso de desastres naturales.

La recomendación es actualizar y/o generar una normatividad acorde a los procesos que efectivamente lleva a cabo el Programa, y difundir sus contenidos entre todos los funcionarios involucrados en el mismo.

Capacidades

No existe una correspondencia entre los objetivos del proceso y las capacidades y recursos con los que cuenta la CSTAV. Se identificaron varios procesos cuyos objetivos y resultados esperados son muy ambiciosos, lo que contrasta con las capacidades actuales de la Corporación.

La recomendación es que el Programa en primera instancia redefina los servicios que efectivamente pueda prestar, y a partir de ello generar un programa de capacitación que mejore las habilidades de los operadores involucrados en los procesos del Programa.

Procesos sustantivos que son realizados por áreas ajenas al Programa

Los procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación se coordinan y llevan a cabo por la Dirección General de Planeación (DGP) y la DGSE, quienes establecen objetivos y metas de cumplimiento, basados en el PND y el Programa Sectorial de Turismo 2013-2018 (PROSECTUR). Sin embargo, la CSTAV no cuenta con un área o un responsable especializado en la planeación estratégica y en el monitoreo del Programa.

En este sentido, se recomendó la incorporación de un responsable o área responsable de la planeación estratégica, monitoreo y evaluación del programa que conozca y comprenda a profundidad la operación, características, funciones y atribuciones de la CSTAV, para que todos los procesos se articulen e integren dentro del Programa.

2. Introducción

Antecedentes

La Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes (CSTAV) es un Órgano Administrativo Desconcentrado de la Secretaría de Turismo que proporciona servicios gratuitos de información, orientación, asistencia, protección y auxilio a los turistas nacionales y extranjeros en sus recorridos y desplazamientos por el país.

La corporación ha evolucionado en sus funciones y organización durante más de 50 años. El primer antecedente de la CSTAV es el cuerpo de servicio de auxilio turístico "Ángeles Verdes", creado en 1960 bajo las órdenes de la oficina de Control de Vehículos de Auxilio Turístico, dependiente del entonces Departamento de Turismo. En 1974 pasó a formar parte de la Dirección General de Información y Auxilio Turístico la gestión de los Ángeles Verdes.²

En 1981 se creó la Dirección General de Asistencia al Turismo, a la cual se encomendó la dirección y control de los Ángeles Verdes. Ese mismo año, en coordinación con la Secretaría de Marina, se creó la Subdirección de Protección al Turista en litorales, puertos y playas, la cual trabajaba en conjunto con los Ángeles Verdes.

Para hacer eficientes las acciones que debían llevar a cabo ambas entidades se creó la Dirección General de Protección al Turista, teniendo así un solo centro de coordinación y control de los servicios ofrecidos. En 1984, la dirección cambia de denominación a Dirección General de Servicios al Turismo, y a los servicios proporcionados se agrega el sistema de reservaciones de servicios turísticos. Entre 1989 y 2001, la dirección cambio varias veces de nombre de acuerdo con las reestructuraciones orgánicas de la dependencia.

En 2008 se creó el Órgano Administrativo Desconcentrado "Corporación Ángeles Verdes", dependiente de la Secretaría de Turismo, normado bajo el Reglamento de Administración y Funcionamiento de la Corporación Ángeles Verdes, que fue publicado en septiembre de 2009 en el Diario Oficial de la Federación.

Los servicios que proporciona actualmente la CSTAV se hacen a través de dos vías: 1) Telefónicamente, con el número 078 el cual comunica a la Central de Despacho y Control de Servicio, que recibe llamadas tanto de información y asesoría turística, como llamadas de ayuda por percances en carretera; 2) Mediante recorridos que las radio patrullas de la corporación hacen en las

² CEC-ITAM. Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa E005 Servicios de Orientación Turística y Asistencia Mecánica, 2013. Con base en la información del Manual de Organización Específico de la Corporación Ángeles Verdes.

distintas rutas de las carreteras del país en las que tienen cobertura los Ángeles Verdes.

Descripción general del Pp

De acuerdo con el Manual de Organización Específico de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes, la Misión de la Corporación es “consolidarse como líder por brindar al turista nacional y extranjero servicios integrales y coadyuvar para que disfruten de una experiencia segura durante su tránsito por las rutas-carreteras de México, y que se distinga por ser una Corporación efectiva, innovadora, moderna, eficiente, con calidez y calidad en sus servicios”. Una descripción detallada de las características del programa que incluye sus objetivos, definición de poblaciones, problema que busca atender, y demás características, se encuentra en el Anexo I de este documento.

Su objetivo general es “Contribuir al fortalecimiento de las ventajas competitivas de la oferta turística mediante asistencia oportuna a los turistas en carretera a destinos turísticos”. En tanto su objetivo específico se define como el de “brindar oportunamente servicios de asistencia mecánica de emergencia, información turística y primeros auxilios, a los turistas en carretera”.³

El Artículo 34 del Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo 2013-2018, define las funciones y atribuciones de la CSTAV, entre las que destacan:

- Prestar al turista nacional y extranjero servicios integrales de información, asesoría, asistencia, de emergencia mecánica, auxilio y apoyo.
- Coordinar las estrategias relacionadas con la sistematización de la información, orientación y reservaciones hoteleras, además de las acciones inherentes a la atención a connacionales y turistas en general, al ingresar y salir del país.
- Coordinar y concertar acciones con otras autoridades de los tres órdenes de gobierno competentes y con organismos de los sectores social y privado, para atender al turismo carretero en viajes al interior del país, así como proporcionar el servicio de radio comunicación, información y asistencia en su tránsito por las carreteras y puentes de jurisdicción federal.
- Instrumentar, en el ámbito de su competencia, las acciones para el desarrollo y mejoramiento del Programa Paisano en coordinación con las autoridades competentes participantes.
- Coordinar la red nacional de oficinas y módulos de orientación e información turística, con la participación que corresponda a otras autoridades competentes.

³ SECTUR (s/f). Diagnóstico del programa presupuestario “Servicios de Asistencia Integral e Información turística”. Objetivo General y Específico de la CSTAV, pp. 22.

- Apoyar la operación del turismo de superficie, a través del servicio de auxilio turístico, en coordinación con otras autoridades competentes de los tres órdenes de gobierno y, en su caso, con los sectores social y privado.
- Dirigir y controlar el servicio de auxilio turístico, y coordinar los servicios de información, orientación, asistencia mecánica y de primeros auxilios en las carreteras y puentes de jurisdicción federal.
- Establecer, dirigir y controlar, a nivel nacional, un sistema de radio comunicación turística, y atender las disposiciones que al efecto emitan las autoridades correspondientes.
- Establecer la coordinación que se requiera con otras autoridades e instituciones para auxiliar a los turistas y a la población en general, en casos de emergencia y desastres.
- Establecer, dirigir y controlar el Centro Integral de Atención Telefónica, y coordinar, a nivel nacional, un servicio de orientación e información telefónica, sobre destinos, atractivos y servicios turísticos estatales y regionales, así como el apoyo a los turistas ante otras autoridades competentes.

En el cumplimiento de sus atribuciones, la Corporación presta los servicios de asistencia mecánica, auxilio vial e información turística, a través de tres ejes de trabajo:

1. Orientación e información turística
2. Asistencia mecánica de emergencia y auxilio en caso de accidentes
3. Apoyo a la población en general en casos de desastres

Los servicios que presta la Corporación tienen como población potencial a "Las personas que transitan por las carreteras del país que requieren asistencia mecánica, orientación turística o auxilio en caso de desastre".

Es de esta manera, que la población objetivo del programa se define como "las personas que transitan por las carreteras del país, dentro de las zonas geográficas de cobertura de la CSTAV, y que solicitan a ésta asistencia mecánica, orientación turística o auxilio en caso de desastre".

Para prestar sus servicios a la población objetivo definida, en el marco de las atribuciones definidas por la SECTUR, el programa cuentan con un conjunto de objetivos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), en la cual se establece lo siguiente:

- **Propósito:** Los Destinos Turísticos Prioritarios reciben servicios de asistencia mecánica e información y orientación turística por parte de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes.
- **Componente 1:** Servicios de asistencia mecánica otorgados de manera oportuna.

- **Componente 2:** Cobertura de la red carretera del país en servicios de asistencia mecánica de emergencia otorgados por la Corporación.
- **Actividad 1:** Servicios de emergencia mecánica proporcionados satisfactoriamente.
- **Actividad 2:** Operación de las patrullas de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes.
- **Actividad 3:** Servicios de Orientación e Información turística otorgados a mujeres en los módulos de información a nivel nacional.

El diseño, gestión e implementación de los procesos del Programa se concentran en las oficinas centrales en la Ciudad de México. La Corporación se conforma por 752 elementos⁴ constituidos por un Jefe de Unidad, dos direcciones, cinco departamentos y 32 jefaturas, que integra a todos los prestadores de servicios y personal administrativo de la Corporación como radio patrulleros, radio operadores, secretarías, asistentes administrativos y radio patrulleros estatales. El personal se organiza en: Jefatura de Unidad, Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista, Dirección de Administración y Finanzas y las respectivas Jefaturas de Departamento.⁵

Estado actual de la documentación de procesos

De acuerdo con lo establecido en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa E005 Programa de Calidad y Atención Integral al Turismo, para establecer el alcance de la evaluación se verificará el grado de consolidación operativa del programa, considerando los elementos que se presentan en la *Tabla 1*. Con base en la información proporcionada por la Unidad Responsable del Programa así como por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de la SECTUR la *Tabla 1* presenta un análisis preliminar de los seis elementos de consolidación operativa considerados en los Términos de Referencia.

Tabla 1 Elementos de verificación de la consolidación operativa del programa

1. La existencia de documentos normativos de los procesos	No existe un documento que describa los procesos del Pp E005. El principal documento normativo relacionado con la operación y procedimientos del programa es el Manual de Procedimientos de la Corporación.
2. La estandarización de los procesos (si son utilizados por todas las instancias ejecutoras de manera	El Manual de Procedimientos fue diseñado pensando en la implementación de un sistema de gestión. El conocimiento y la ejecución

⁴ Con información de: SECTUR (s/f) Diagnóstico del Programa Presupuestario "Servicios de Asistencia Integral e Información Turística".

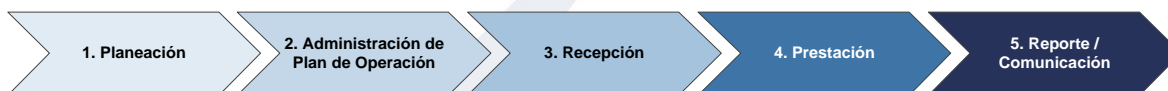
⁵ SECTUR (2014). Manual de Organización Específico de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes.

homogénea)	estandarizada de los procedimientos descritos serán verificada en el trabajo de campo y las entrevistas con los operadores..
3. Documentación y conocimiento de los procesos por parte de todos los operadores	
4. La existencia de sistemas de monitoreo e indicadores de gestión	La corporación tiene un sistema de monitoreo de indicadores de gestión llamado Sistema Integral de Registro (SIRA), en el que se captura toda la información sobre los servicios prestados, así como las bitácoras de trabajo, lo cual permite la verificación y seguimiento de sus indicadores de gestión.
5. Análisis de procesos con sistemas informáticos para la automatización en su ejecución	La información que se genera en el SIRA se utiliza para monitorear el comportamiento y la gestión de la Corporación. De acuerdo con las entrevistas a directivos de programas, actualmente no se cuenta con sistemas informáticos para la automatización de la ejecución.
6. La existencia de mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	Desde 2013 el programa se ha insertado en un proceso de revisión y evaluación continua. Asimismo, cuenta con indicadores de desempeño y se hace una revisión continua de los indicadores de la MIR del programa, los cuales son elementos relevantes para evaluación e identificación de áreas de mejora.

Fuente: Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa E005, 2016.

La consolidación operativa del Pp se basa en la existencia y calidad de la documentación de los procesos, su monitoreo y sistematización, a través de sus procedimientos. La documentación se puede verificar de manera formal en Manuales y en la normatividad. En un primer esfuerzo de la CSTAV por identificar procesos, se ha llegado a los cinco que se muestran en la *Gráfica 1*:

Gráfica 1 Procesos identificados por la CSTAV



Fuente: CEC-ITAM con información de la CSTAV, 2016.

Para cada proceso señalado se han identificado un conjunto de procesos, y también se ha hecho un esfuerzo por identificar su vinculación con algunos de los procedimientos del Manual que son aplicables al sistema de trabajo vigente de la Corporación. Sin embargo, la Corporación no cuenta con procesos ni procesos plasmados en un documento formal, no tienen mapas de procesos, ni caracterización.

Los documentos normativos y formales con los que cuenta actualmente la Corporación se desarrollaron a partir de 2013 como consecuencia de un

proceso de reorganización administrativa, además de las sugerencias derivadas de la Evaluación de Consistencia y Resultados, con lo que se comenzó el trabajo de formalización documental de los procedimientos que realiza la Corporación para prestar sus diferentes servicios de asistencia y apoyo.

Entre los trabajos de formalización podemos destacar la modificación al Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo, en el que se describen las atribuciones de la Corporación, que sucedió al Reglamento de la Corporación. Asimismo, se modificó el nombre de Corporación Ángeles Verdes por Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes.

Una aproximación a la formalización de los procesos operativos son los procedimientos identificados en el Manual de Procedimientos de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes, y un Manual de Organización Específico de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes que define las atribuciones y funciones de cada Dirección y Departamento. No obstante, como se describe más adelante, varios de los procedimientos identificados en el Manual, no corresponden a las actividades y procesos actuales de la Corporación.

Los procedimientos documentados en el Manual están registrados por área operativa, tal como se muestra a continuación:

Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista

Departamento de información y comunicación para asistencia al turista

- Servicio de información turística por correspondencia
- Selección y evaluación de becarios u observadores del Programa Paisano-SECTUR
- Trámite de pago a becarios u observadores del Programa Paisano
- Atención de llamadas telefónicas para el otorgamiento de servicios de auxilio turístico mecánico, información turística y estado físico de carreteras
- Actualización de la base de datos de INFOTUR
- Validación de la información operativa capturada en el Sistema Integral de Registro de la CSTAV
- Elaboración de respaldo de información operativa
- Atención a incidencias de dispositivo móvil, bitácora electrónica o GPS

Departamento de Supervisión Operativa

- Elaboración del Programa Anual de Mantenimiento Preventivo del Parque Vehicular
- Validación y registro de solicitudes de mantenimiento preventivo
- Elaboración del Programa Anual de Dotación de Combustible para las Unidades Vehiculares
- Asignación Presupuestal de Combustible de las Unidades Vehiculares de la CSTAV

- Atención de Incidencias de Tarjetas para Suministro de Combustible al Parque Vehicular
- Elaboración del Programa Anual de Supervisión a Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico
- Registro y control de suministro de combustible al parque vehicular
- Supervisión Operativa a Jefaturas de Servicios de auxilio turístico
- Coordinación de operativos oficiales y de fin de semana largo
- Comprobación de operativos oficiales y de fin de semana largo
- Establecimiento y/o actualización de la línea base de cobertura de rutas carreteras*
- Asignación, reasignación y destino final del parque vehicular*
- Servicios de información, asesoría, asistencia, emergencia mecánica, auxilio y apoyo*

Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico

- Solicitud de mantenimiento preventivo
- Supervisión permanente a Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico
- Supervisión a punto de asistencia
- Supervisión a punto de atención turística y auxilio mecánico
- Captura de información en el Sistema Integral de Registro Ángeles Verdes
- Trámite de pago aplicado a la partida presupuestal 37901 "Gastos para operativos y trabajos de campo en áreas rurales" al personal de la CSTAV

Dirección de Administración y Finanzas

- Departamento de Recursos Humanos y Materiales
- Departamento de Recursos Financieros

Es importante destacar que los procedimientos descritos en el Manual fueron diseñados pensando en su aplicación y uso a partir de un sistema de gestión, en el cual se trabajó como resultado de las evaluaciones y modificaciones de 2013, pero que finalmente no logró concretarse. Por lo que, de acuerdo con los responsables del programa, algunos de los procedimientos no se realizan y no son aplicables al sistema de trabajo actual de la Corporación.

Otro de los esfuerzos por documentar y formalizar los procesos de la CSTAV, es el diseño de protocolos, que de acuerdo con su propia definición "son documentos que establecen de manera formal y precisa, una secuencia detallada acerca de un procesos o actividad", con los cuales buscan "lograr un ordenamiento de la normatividad vigente que se refleje de manera puntual en cada uno de los procedimientos".

Actualmente han identificado 25 protocolos divididos en dos partes. La primera sin área responsable definida, pero que de acuerdo con los nombres de

* Los procedimientos señalados fueron mencionados por la CSTAV e incluidos en el documento final, no obstante, no se cuenta con los documentos normativos, por lo que no se integraron en el análisis.

identificación se entiende que corresponden al Departamento de Información y Comunicación para Asistencia al Turista. La segunda parte corresponde al Departamento de Supervisión Operativa. Los protocolos identificados son:

Departamento de Información y Comunicación para Asistencia al Turista

1. Conducta en el espacio de trabajo
2. Asistencia mecánica
3. Información turística
4. Asistencia mecánica en operativos especiales
5. Atención en caso de accidentes
6. Atención en caso de desastres naturales
7. Atención a usuarios en crisis
8. Atención de usuarios a través de la aplicación (APP) móvil
9. Atención y difusión de la CSTAV a través de las redes sociales
10. Atención a usuarios a través de mensaje telefónico
11. Atención a usuarios que soliciten información turística por medio de correos electrónicos
12. Atención a usuarios a través del envío de correspondencia y paquetería
13. Atención para recibir quejas y/o reconocimientos
14. Seguimiento del servicio de asistencia mecánica
15. Presencia y difusión en medios de comunicación
16. Atención al turista en los módulos de información
17. Reporte y seguimiento a las fallas del número de marcación rápida 078
18. Diseño y entrega de reportes que genera el departamento de acuerdo con llamadas y servicios de proporcionan

Departamento de Supervisión Operativa

1. Verificación del servicio
2. Seguimiento a quejas internas
3. Carga de combustible
4. Asistencia a eventos oficiales
5. Participación de la CSTAV en caravanas
6. Participación de la CSTAV (Jefaturas de Servicio) en desastres naturales
7. Análisis de indicadores

Para dichos protocolos no se cuenta con más información que su descripción, no existen todavía diagramas ni documentos más formales sobre estos, ya que están en proceso de desarrollo.

Además de los procedimientos definidos y mapeados en el Manual de Procedimientos de la CSTAV, la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de la SECTUR participa en los procesos de planeación estratégica y evaluación del programa, ya que es la responsable de los siguientes procesos, según la unidad responsable señalada:

Dirección General de Seguimiento y Evaluación

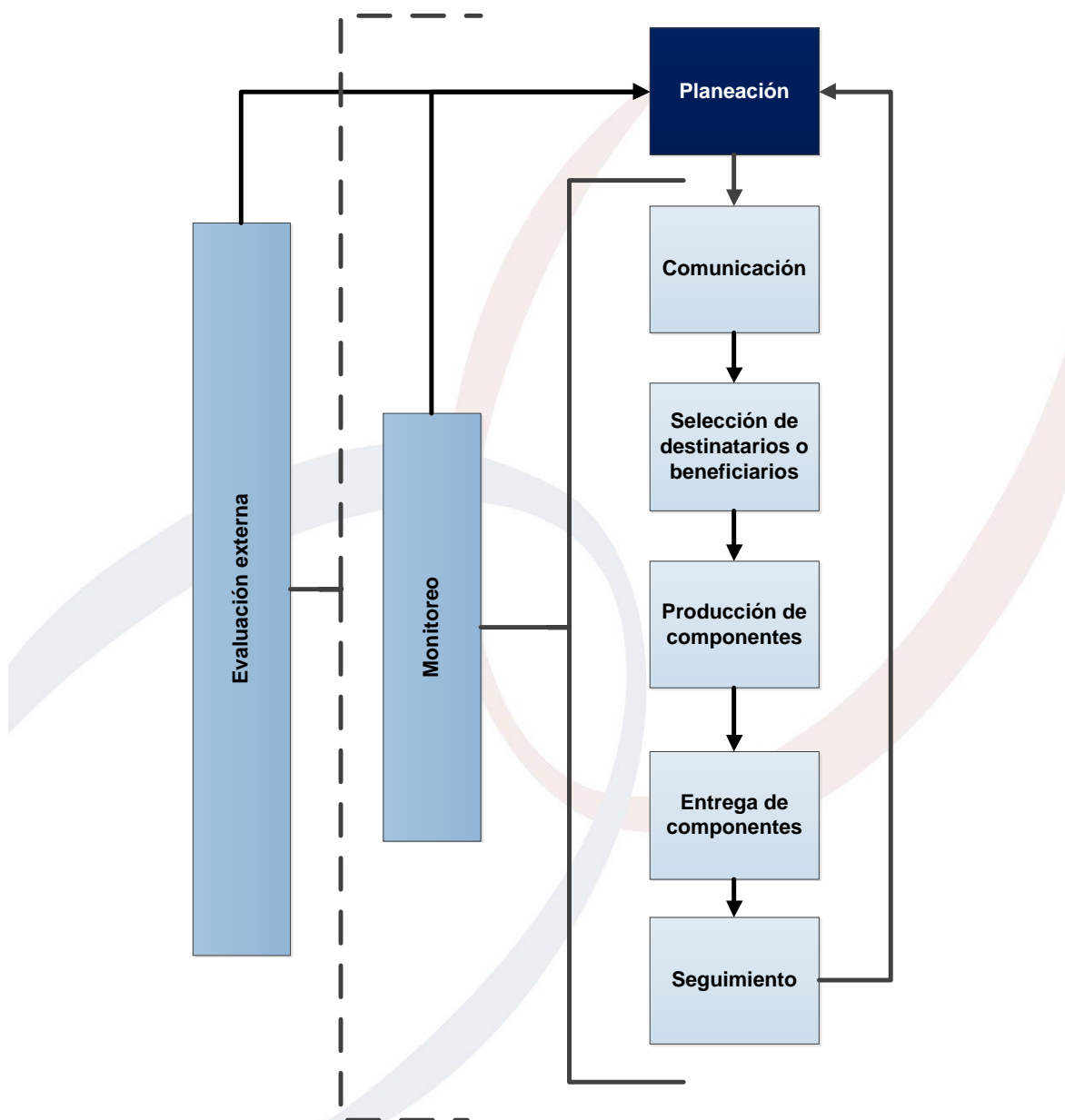
- Evaluación a los programas presupuestarios de la Secretaría de Turismo
- Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la APF
- Elaboración de matrices de Indicadores de Resultados

Una de las primeras actividades que se realizó para la evaluación de procesos fue la revisión a profundidad y el análisis de vinculación entre los procedimientos documentados y los procesos identificados por la CSTAV, así como su orientación y organización para el cumplimiento de los objetivos del programa y del plan estratégico.

Modelo general de procesos

De acuerdo con lo estipulado en los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos del Programa E005 Programa de Calidad y Atención Integral al Turismo, el alcance de la evaluación implicó el análisis de los procesos sustantivos del programa, así como la priorización de los mismos. Por lo tanto, la evaluación partió de la identificación y jerarquización de los procesos, según se muestra en la *Gráfica 2*.

Gráfica 2 Modelo General de Procesos



Fuente: Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa E005, 2016.

Este modelo identifica ocho procesos, que se definen de la siguiente manera:

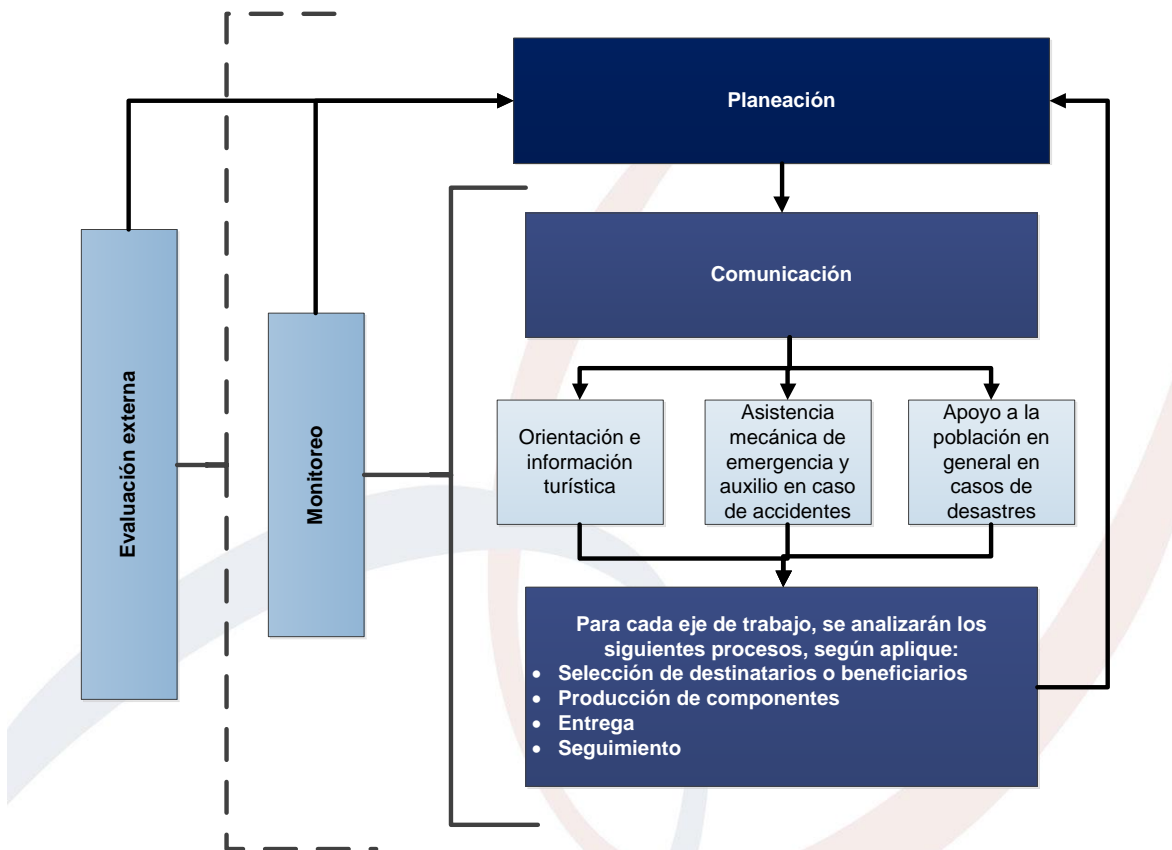
- **Planeación:** Proceso en el que se determinan el problema o función de gobierno; árbol de problemas y objetivos: población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos que requiere el programa para lograr sus objetivos.

- **Comunicación:** Proceso en el que se informan las características y objetivos del programa tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación como a su población o área de enfoque objetivo.
- **Selección de destinatarios o beneficiarios:** Proceso en el que se determina a quiénes recibirán los componentes o entregables de un programa en función de su población o áreas de enfoque objetivo.
- **Producción de componentes:** Proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del programa (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos.
- **Entrega de componentes:** Proceso en el que se realiza la entrega de lo producido por el programa (componentes) a los destinatarios o beneficiarios.
- **Seguimiento:** Actividades y mecanismos que permiten al programa conocer cómo son utilizados o aprovechados sus componentes (por sus destinatarios o beneficiarios) para que la unidad responsable del programa identifique si está cumpliendo con los objetivos. Asimismo, en este proceso se incluyen las actividades que el programa implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios.
- **Monitoreo:** Procesos coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del programa, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).
- **Evaluación Externa:** Proceso coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del programa, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del programa, se contratan las evaluaciones externas, se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se define y realiza el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Se identificaron algunas equivalencias entre los procedimientos mapeados, así como los procesos documentados en la normatividad del programa y de la misma SECTUR, con el Modelo General de Procesos, las cuales permiten definir de manera gráfica los procesos de la CSTAV, como se muestra en la *Gráfica 3*.

Los procesos de Selección de destinatarios o beneficiarios, Producción de componentes, Entrega y Seguimiento, serán analizados de acuerdo con las particularidades y características específicas de cada eje de trabajo. Dado que el programa se encarga de la prestación de servicios y no de bienes, productos o subsidios, algunos de los procesos no serán aplicables a todos los ejes de trabajo (servicios) de la Corporación.

Gráfica 3 Modelo de procesos CSTAV



Fuente: CEC-ITAM, 2016.

Las equivalencias identificadas corresponden de la siguiente manera:

Planeación:

Dirección General de Seguimiento y Evaluación (SECTUR)

- Elaboración de matrices de Indicadores de Resultados

Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes

- Sistema de planeación, seguimiento y evaluación 2013-2018

Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de Supervisión Operativa (CSTAV)

Subprocesos relacionados al proceso de planeación operativa anual:

- Elaboración del Programa Anual de Mantenimiento Preventivo del Parque Vehicular
- Validación y registro de solicitudes de mantenimiento preventivo
- Elaboración del Programa Anual de Dotación de Combustible para las Unidades Vehiculares
- Asignación Presupuestal de Combustible de las Unidades Vehiculares de la CSTAV

Orientación e información turística:

Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de información y comunicación para asistencia al turista (CSTAV)

- Servicio de información turística por correspondencia
- Atención de llamadas telefónicas para el otorgamiento de servicios de auxilio turístico mecánico, información turística y estado físico de carreteras
- Actualización de la base de datos de INFOTUR

Dirección de Administración y Finanzas (CSTAV)

- Departamento de información y comunicación para asistencia al turista

Informe del diagnóstico "Transformación de los procesos prioritarios de la CSTAV e integración de controles internos (CSTAV)

- Proceso de Atención de Llamadas
- Servicio de Información Turística

Informe Final de la Optimización del Proceso Sustantivo Prioritario (CSTAV)

- Atención al turista nacional e internacional, información y orientación de destinos turísticos

Auxilio y asistencia mecánica en caso de accidentes:

Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de información y comunicación para asistencia al turista (CSTAV)

- Atención de llamadas telefónicas para el otorgamiento de servicios de auxilio turístico mecánico, información turística y estado físico de carreteras

Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de Control Operativo (CSTAV)

- Validación de la información operativa capturada en el Sistema Integral de Registro de la CSTAV
- Elaboración de respaldo de información operativa
- Atención a incidencias de dispositivo móvil, bitácora electrónica o GPS
- Coordinación de operativos oficiales y de fin de semana largo

Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico (CSTAV)

- Solicitud de mantenimiento preventivo
- Supervisión permanente a Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico
- Supervisión a punto de asistencia
- Supervisión a punto de atención turística y auxilio mecánico
- Captura de información en el Sistema Integral de Registro Ángeles Verdes
- Trámite de pago aplicado a la partida presupuestal 37901 "Gastos para operativos y trabajos de campo en áreas rurales" al personal de la CSTAV

Informe del diagnóstico "Transformación de los procesos prioritarios de la CSTAV e integración de controles internos (CSTAV)

- Servicio de auxilio mecánico

Informe Final de la Optimización del Proceso Sustantivo Prioritario (CSTAV)

- Atención al turista nacional e internacional, información y orientación de destinos turísticos

Apoyo a la población en general en casos de desastres:

Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista- Departamento de Supervisión Operativa (CSTAV)

- Coordinación de operativos oficiales y de fin de semana largo
- Comprobación de operativos oficiales y de fin de semana largo

Comunicación:

No hay procedimientos formales de comunicación dentro de la CSTAV. Existen acciones esporádicas de comunicación de los servicios de la CSTAV por parte de SECTUR.

Monitoreo:

No hay ningún procedimiento propio documentado ni formalizado de monitoreo dentro de la CSTAV. Los procedimientos de monitoreo corresponden a la actualización y revisión periódica de los indicadores de la MIR, mismos que corresponden a la Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE), contenidos en el Manual de Procedimientos de la DGSE.

Evaluación Externa:

Dirección General de Seguimiento y Evaluación (SECTUR)

- Evaluación a los programas presupuestarios de la Secretaría de Turismo
- Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la APF

La CSTAV no tiene capacidades ni procedimientos de evaluación externa. La evaluación externa es realizada por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de la SECTUR.

3. Metodología de trabajo

La metodología utilizada para la Evaluación de Procesos del Programa E005 Programa de Calidad y Atención Integral al Turismo, consideró dos ámbitos: normativo y empírico.

Metodología de evaluación de procesos

La evaluación de procesos en un programa se refiere a la recopilación y análisis de información que sea útil, sistemática y cuidadosa para lograr el objetivo de documentar la secuencia lógica de las actividades del programa que le permita alcanzar sus metas y objetivos. A través de la evaluación de procesos se puede establecer un mecanismo de rendición de cuentas e identificar las áreas que necesitan cambios y mejoras para lograr los objetivos del programa de forma efectiva y eficiente.

En este sentido, Spinney et al., 1991 definen la evaluación de procesos como "la evaluación sistemática de un programa con el fin de mejorar su diseño, su entrega y la utilidad de la calidad de los servicios prestados al ciudadano"

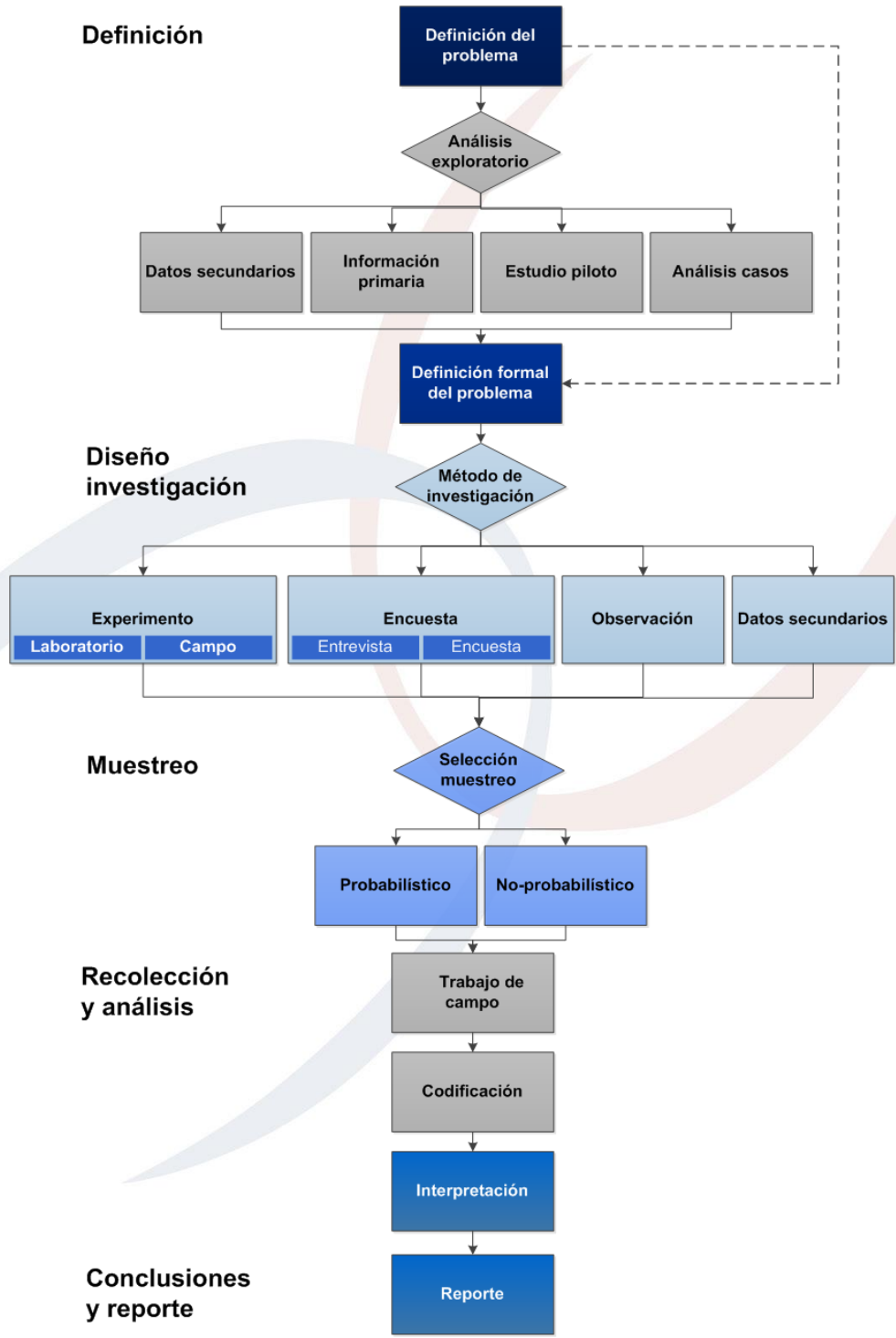
Los pasos del proceso de evaluación ex post son:⁶

1. Determinación de los objetivos de evaluación y las hipótesis de trabajo
2. Selección del método de evaluación,
3. Recolección de datos:
 - a. Definición de los datos que deben recogerse durante la observación de la ejecución del programa.
 - b. Definición de los datos que deben recogerse ex post.
4. Aplicación del método de evaluación y análisis de la información recogida en la fase anterior
5. Reporte de conclusiones y publicación de resultados

La secuencia de análisis del proceso de investigación se muestra en la *Gráfica 4*.

⁶ Basado en Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994).

Gráfica 4 Proceso de Investigación para la Evaluación de Procesos



Fuente: CEC-ITAM, 2016.

Los pasos de la evaluación ex post se describen a continuación:

1. Objetivos e Hipótesis

El presente proyecto se refiere a una evaluación formativa, también conocida como evaluación de proceso, cuyo propósito es examinar diversos aspectos de un programa en operación para hacer cambios y mejoras en la implementación del programa. Este tipo de evaluación documenta exactamente lo que está ocurriendo en un programa objeto de estudio.

Los datos son analizados para decidir si es conveniente hacer cambios en el programa, de forma que se asegure que la calidad de la implementación del programa se mantiene.

Los objetivos emergen como consecuencia de un entendimiento del contexto en el que opera el programa y una identificación de los problemas que se presume pueden afectar el correcto desempeño del mismo. Es frecuente que los problemas que se asumen inicialmente deban ser investigados previamente a través de técnicas de investigación exploratoria para llegar a una definición formal de los problemas que se presume pueden afectar al programa.

El enfoque de evaluación formativa es diferente de la evaluación de resultado que se lleva a cabo con el fin de documentar los resultados de un programa. En este tipo de evaluación se identifican los objetivos específicos de un programa y se documenta el grado de cumplimiento de esos objetivos.

Los objetivos que se persiguen normalmente en una evaluación de procesos se refieren a los siguientes aspectos:⁷

- Contexto del programa y nivel de relevancia
- Grado de cumplimiento con los objetivos del programa
- Análisis de costo-beneficio del programa (podrían también clasificarse como evaluación de impacto)
- Identificación de actores clave (*stakeholders*) y sus funciones
- Fortalezas y debilidades en el diseño del programa
- Fortalezas y debilidades en la aplicación o implementación del programa (por ejemplo, la gestión del programa, coordinación y personal) del programa
- Identificación de posibles barreras a la penetración exitosa del programa
- Explotación y divulgación de resultados
- Evaluación la posible no respuesta al programa (no participación)

⁷ Spinney, P., J.S. Peters, and P. O'Rourke. (1992). DSM Process Evaluation: A Guidebook to Current Practice. PR-100647. Palo Alto, Calif.: Electric Power Research Institute.

Las hipótesis de trabajo a comprobar en la presente investigación son las siguientes:

- H1: La ejecución de los procesos y subprocesos que integran la gestión operativa del Pp en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos.
- H2: Los procesos y subprocesos operativos del Pp son eficaces para el logro de sus objetivos.
- H3: Los procesos y subprocesos operativos del Pp son oportunos para el logro de sus objetivos.
- H4: Los procesos y subprocesos operativos del Pp son suficientes para el logro de sus objetivos.
- H5: Los procesos y subprocesos operativos del Pp son pertinentes para el logro de sus objetivos.
- H6: No existen problemas o limitantes normativos para la operación de la CSTAV.

2. Técnica de Evaluación

Las técnicas más frecuentes para la evaluación del proceso implican la aplicación de cuestionarios y entrevistas entre los actores (agencias que ejecutan el programa y público objetivo), visitas a los lugares donde se ejecuta el programa, revisión de informes del programa y otros resultados, revisión de las conclusiones de monitoreo y evaluación de los resultados de la evaluación de impacto.

Estos son enfoques más cualitativos, si bien es posible que se lleven a cabo evaluaciones más técnicas del proceso. Las evaluaciones de proceso técnico se basan en visitas y encuestas para evaluar los aspectos técnicos de los programas incluyendo los procedimientos para la selección de las medidas del programa, evaluación de medición instalaciones y determinación de la población objetivo.

Los modelos cuantitativos se pueden utilizar para la segmentación del mercado y la definición de la población objetivo (Violette 1995).

En cuanto a la recolección de los datos, los objetivos y preguntas de evaluación determinan la naturaleza del diseño de la evaluación y la estrategia de recolección de datos. Debido a que el objetivo del presente proyecto es el análisis de procesos, no es necesario ejecutar diseños de investigación que recolecten datos inmediatamente después de una intervención, después de, durante su aplicación, varias veces durante la implementación del programa, o varios años después de haber completado un programa. Dado que el objetivo de la evaluación no es la detección de

impacto del programa o el cambio de ciertos atributos, no es necesario recopilar datos antes y después de la intervención.

Por lo que se refiere al diseño de evaluación, existen varias maneras de diseñar la evaluación, dependiendo del objetivo a alcanzar. Algunos diseños de evaluación pueden ser muy complejos que requieren varios grupos de control aleatorios y análisis estadísticos complejos.

El presente estudio utilizó un diseño de investigación de estatus que es el idóneo para determinar lo que está sucediendo en el momento actual. Dado el objetivo del estudio no es necesario implementar diseños de cambio o de comparación.

3. Recolección de Datos

El diseño de investigación de estatus requiere como estrategia de recolección de datos la observación, que puede implementarse a través de una encuesta, un análisis de los documentos, una evaluación formal o una entrevista.

A continuación se indican los métodos de recolección de datos más frecuentemente utilizados en los diseños de estatus:⁸

Tabla 2 Métodos de Recolección de Datos

Método de Recolección	Ejemplo	Comentario
Revisión Documental	Registros de actividad, reportes de resultados, comentarios en redes sociales	Esta información puede haber sido compilada por otras personas e instituciones
Focus Groups	Reuniones de expertos o participantes que comenten experiencias en las aplicaciones de los procesos existentes	Esta técnica puede ser muy eficiente si se realiza correctamente
Concept Mapping	Numerosas aplicaciones en evaluaciones de programas públicos	Se describe en un apartado posterior
Observación	Observación sistemática de la operación del programa	Utilizar esta técnica para obtener respuestas a preguntas que se refieren a "qué y cuántos".
Entrevistas	Conversaciones individuales sobre	Técnica para sondear más profundamente acerca de

⁸ Basado en Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994).

Método de Recolección	Ejemplo	Comentario
	experiencias de aplicación de procesos con agentes clave en los procesos	ciertas actitudes, comportamientos, sentimientos, o por qué se toman acciones. Se basa en cuestionario
Análisis de evaluaciones e instrumentos previos	Análisis de evaluaciones previas, resultados de encuestas de satisfacción	Puede no estar directamente o completamente relacionado con las preguntas de evaluación.
Análisis de Caso	Entendimiento profundo de la realidad de la aplicación del programa	Es especialmente útil cuando se comparan casos de éxito y fracaso para identificar las causas de la divergencia de resultados
Mystery Shopper	Participación como usuario del programa de manera encubierta para conocer la experiencia de solicitud del servicio	Permite conocer la experiencia del usuario sin sesgos

Fuente: CEC-ITAM, 2016.

La condición necesaria para analizar la validez de los instrumentos de recolección de datos es la adecuación de los objetivos de investigación, que deben ser coherentes con los Términos de Referencia, con las preguntas incluidas en los instrumentos. En el Anexo I se verifica tal congruencia.

En el Anexo XIII se encuentran los instrumentos de medición de cada uno de los métodos utilizados:

Método	Instrumento
Entrevistas	Cuestionario para Operadores del proceso Cuestionario para Responsables del proceso Cuestionario para medición de procesos CSTAV
Concept Mapping	Cuestionario
Análisis de Caso	Guía para Estudio de Caso

Mapa Conceptual

Este estudio utilizó la herramienta metodológica del concept mapping (Trochim, 1989) cuya principal ventaja radica en que permite ordenar de manera objetiva los resultados obtenidos de un focus group de expertos y con el uso combinado de técnicas estadísticas como son el escalamiento multidimensional y el análisis clúster (Bigné et al, 2002).

El concept mapping es una metodología de investigación poco utilizada hasta la fecha en este ámbito, pero que ha sido validada mediante su aplicación en otras áreas, como son la educación, la investigación social y el management, así como en diversos estudios y artículos de revistas académicas (Santomà, 2008).

El concept mapping es una herramienta útil para la evaluación, desarrollo de programas y establecimiento de prioridades en los programas públicos. Las fases de los mapas conceptuales permiten una mezcla de diversas perspectivas, ventaja que es esencial en los esfuerzos de política pública. La adaptabilidad de los mapas conceptuales permite el uso de múltiples modalidades como la adición de ideas; uso de métodos cualitativos, como entrevistas estructuradas; revisión y uso de publicaciones y directrices. Otro aspecto positivo de mapas conceptuales para la práctica de política pública es su capacidad para identificar los elementos del programa, proporcionan un mapa visual de las ideas generadas y sus relaciones entre sí y ayudar en la identificación de prioridades.

En el momento de planificar o evaluar un proyecto, el paso más difícil es el de la conceptualización. Trochim (1989), creador del concept mapping, la define como la representación objetiva de pensamientos, ideas, intuiciones y afirma que en muchas ocasiones es necesario conceptualizar medidas, resultados que se consideran importantes, ideas, muestras, etc. Según el autor, el concept mapping puede dar respuesta a las necesidades de conceptualización y ofrecer al tiempo una metodología para validar el constructo de la investigación. Bigné et al. (2002) afirman que la técnica del concept mapping es capaz de estructurar un proceso de conceptualización, objetivando los resultados de un focus group, representando las ideas expresadas en un mapa conceptual y, opcionalmente, ayudando a destacar las más importantes, relevantes o apropiadas. Para otros autores (Bigné et al., 2002; Rosas y Camphausen, 2007; Nabitz, Severens, Brink y Jansen, 2007), el concept mapping es un proceso útil para elaborar el mapa conceptual de las ideas expresadas por un grupo de expertos.

El ejercicio descrito a continuación es la realización de un mapa conceptual de las prioridades estratégicas que debe manejar CSTAV.

I. Justificación del ejercicio

Un proceso de planeación eficiente implica la articulación de las ideas, situaciones, así como la propuesta de relaciones entre los factores relevantes, de forma que se pueda actuar sobre las variables críticas. Con este objetivo, se propone la utilización de mapas conceptuales, como una de las posibles técnicas de mapas cognitivos de mayor aceptación. Los mapas cognitivos son una serie de metodologías que permiten identificar las creencias subjetivas o el entendimiento individual sobre un problema específico para representarlo

gráficamente. En este sentido, los mapas son muy útiles para proporcionar un marco de referencia sobre las representaciones mentales de los ejecutivos involucrados en un problema, además de que permiten orientarse a la acción al identificar alternativas de solución a la situación actual.

Las ventajas de los mapas cognitivos son especialmente relevantes para procesos de planeación, por varias razones, unas a nivel individual y otras a nivel grupal:

- A nivel individual, la representación gráfica facilita el procesamiento de una mayor cantidad de información, por lo los mapas permiten enfocar la atención en los temas prioritarios e identificar necesidades de información o de análisis adicional. Adicionalmente, la dinámica de la técnica requiere una profundización del pensamiento que evita posibles heurísticas como limitar el análisis a las primeras ideas que satisfacen el objetivo sin esforzarse plenamente.
- A nivel grupal, se promueve el entendimiento de las opiniones de los demás miembros del equipo, facilita la comunicación y pueden servir como instrumento de resolución de problemas de forma colectiva (Eden, 1992).

II. Construcción de Mapas Conceptuales

Un mapa conceptual es una representación gráfica del pensamiento de un grupo que muestra las ideas del grupo sobre un tema, en este caso, las prioridades que enfrenta CSTAV, mostrando cómo estas ideas se relacionan entre sí, además de identificar aquellas que son más importantes y requieren atención inmediata.

Para construir el mapa, en primer lugar tienen que generarse o describirse las ideas y estructurar las relaciones entre ellas. Posteriormente se analizan los datos con técnicas de estadística multivariada, específicamente las técnicas de escalamiento multidimensional y análisis de conglomerados (cluster analysis). Lo interesante del ejercicio es que el contenido del mapa se genera totalmente por los miembros del grupo. Para garantizar que no hay sesgo en las opiniones personales por la influencia del grupo, el ejercicio se hace de forma individual y anónima.

III. Secuencia de Construcción del Mapa Conceptual

El proceso se compone de los siguientes pasos, que se describirán a continuación:

1. Selección de los participantes
2. Generación de las ideas
3. Estructuración de las ideas
4. Representación de las ideas

5. Generación de los mapas
6. Utilización de los mapas

III.1 Selección de los participantes

Los participantes en la sección de estructuración de ideas del ejercicio serán representantes seleccionados por SECTUR.

III. 2 Generación de las ideas

La lista de las ideas relativas a temas relevantes de los procesos de CSTAV serán preparadas por los responsables del proyecto en CEC ITAM.

III. 3 Estructuración de las ideas

Se entregará a los participantes un instructivo en el que se pedirá que clasifiquen (de forma individual) las ideas anteriores en grupos, de manera que cada grupo representara ideas que están relacionadas entre sí y tengan coherencia interna. La única limitación será que una idea puede formar parte de un solo grupo. Después se pedirá que otorguen un peso entre 1 y 5 a la importancia de cada idea (1=poco importante y 5=muy importante) y finalmente que otorguen una evaluación al desempeño entre 1 y 5, donde el desempeño mide la situación actual de la CSTAV en cada uno de los aspectos evaluados.

Una vez que se obtengan las clasificaciones y evaluaciones individuales, los resultados se combinarán para representar las calificaciones a nivel grupal. Para ello, las clasificaciones de cada individuo se representan en una matriz cuadrada con n filas/columnas, en la que el valor 1 indica que las ideas asociadas a esa fila y columna fueron clasificadas en el mismo grupo, mientras que el valor 0 indica que pertenecen a diferentes grupos.

Una vez que se disponen de todas las matrices individuales, éstas se suman para calcular la matriz de similitud grupal. Se trata también de una matriz cuadrada con n filas/columnas, indicando el valor de la celda el número de individuos que clasificaron las dos ideas correspondientes en el mismo grupo. Por lo tanto, los valores posibles en esta matriz oscilan entre 0 y el número de individuos que participaron en el ejercicio. Un valor alto en una celda indica que las ideas se percibieron como relacionadas de acuerdo a algún criterio para la mayoría de los participantes. Por el contrario, un valor bajo denota que las ideas o temas se perciben como independientes o sin relación aparente entre ellos. Esta matriz de similitud a nivel grupal representa la estructura de relaciones de los temas o ideas percibidos por el grupo de ejecutivos.

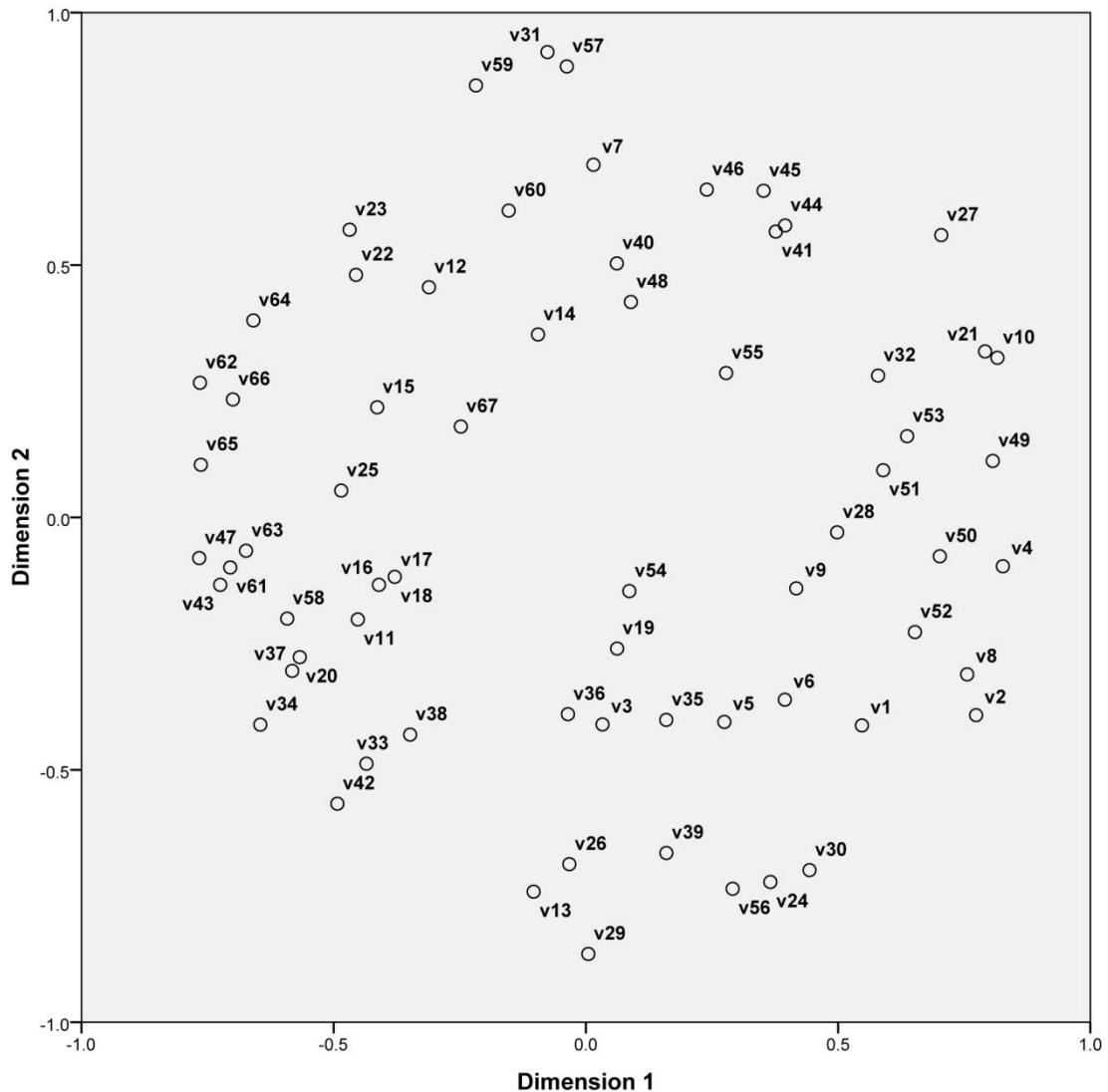
III. 4 Representación gráfica de las ideas

El escalamiento multidimensional es una técnica de representación espacial que trata de visualizar sobre un mapa un conjunto de estímulos u objetos cuya posición relativa se desea analizar. El escalamiento multidimensional está basado en la comparación de objetos o de estímulos, de forma que si un individuo juzga a los objetos A y B como los más similares entonces las

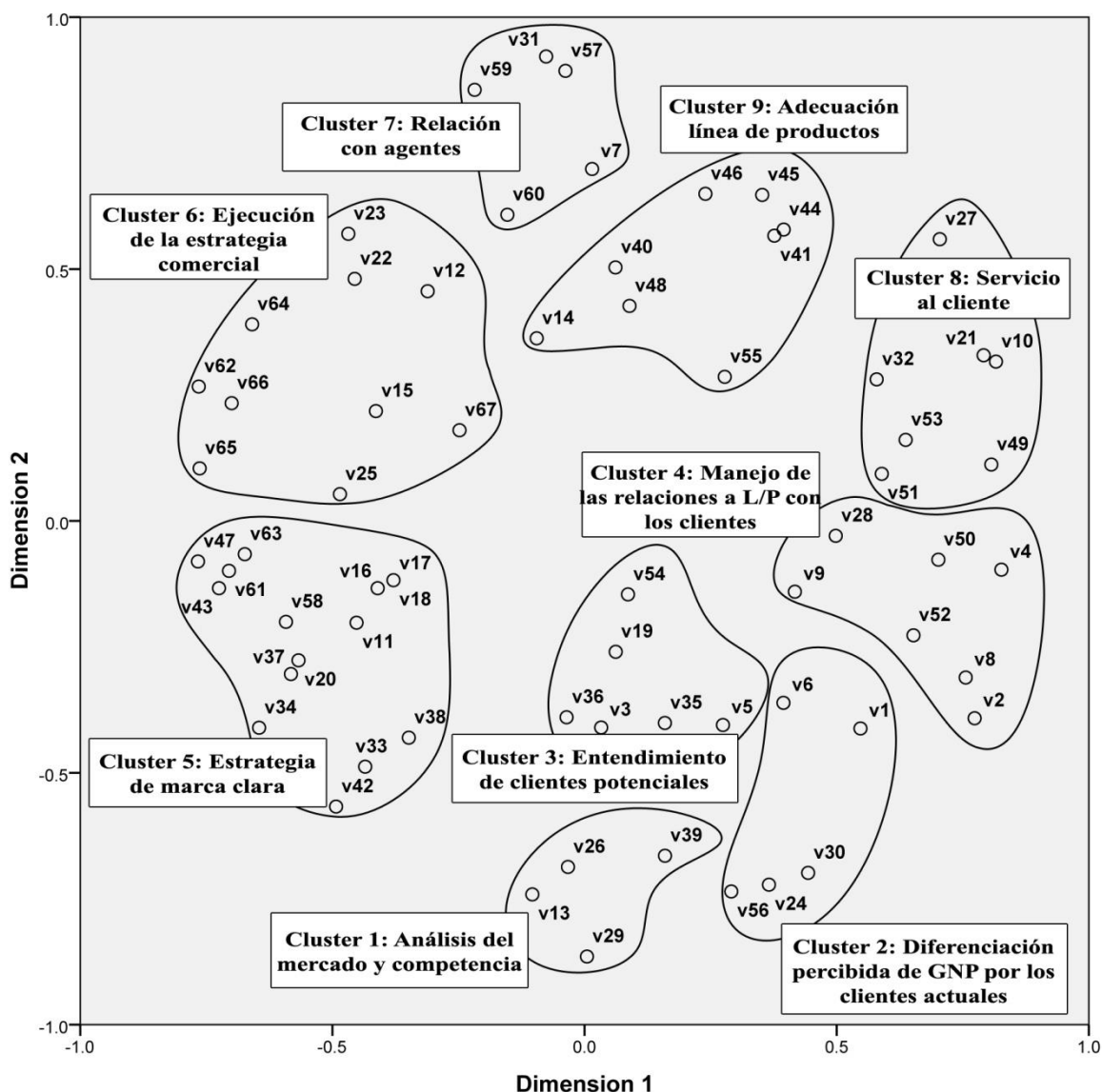
técnicas de escalamiento multidimensional colocarán a los objetos A y B en el gráfico de forma que la distancia entre ellos sea la más pequeña.

III. 5 Generación de los mapas

Aplicamos esta técnica y pudimos representar los temas en el mapa, de forma que los que se perciben como relacionados se encuentran en posiciones relativamente cercanas en el mapa, según se aprecia en la siguiente figura:



Debido a la gran cantidad de temas, los agrupamos utilizando análisis de conglomerados de k-medias. En el ejemplo que seleccionamos, se determinó que el número óptimo de grupos era de 9. Los nombres de los grupos se asignaron en función del contenido de las variables que los integran, según puede apreciarse en la siguiente gráfica:



III. 6. Utilización de los mapas: Priorización de los temas

Además de la clasificación de temas, se solicitará a los participantes que evalúen la importancia del tema así como el nivel de desempeño actual de la CSTAV en cada uno de los temas identificados. Para ello, se aplicó una escala de intervalo del 1 al 5 para indicar el nivel de prioridad que debería asignarse a cada uno de los temas. Es frecuente que muchos de los entrevistados confundan importancia con desempeño a pesar de que son conceptualmente distintos, ya que los aspectos que tienen niveles percibidos de desempeño deficiente suelen obtener altas evaluaciones de importancia.

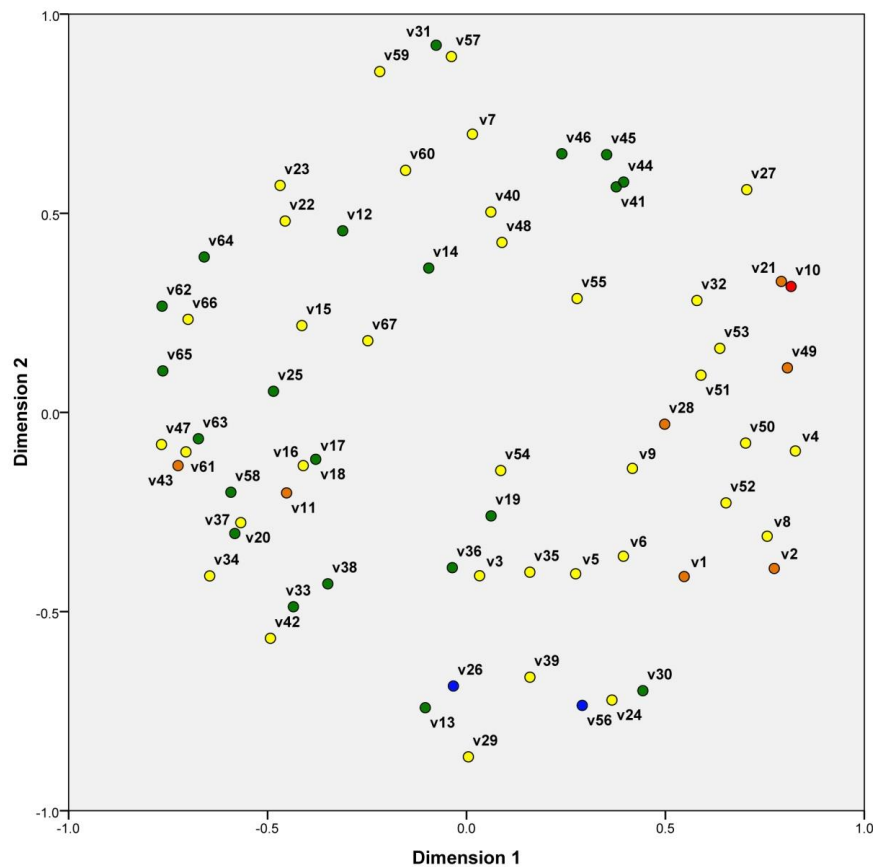
Para representar unidimensionalmente la importancia y desempeño, aplicamos la técnica de Dalenius que nos permite representar en una sola variable la

combinación de importancia y desempeño, o lo que es igual, el nivel de prioridad que debe asignarse a cada uno de los temas planteados.

Representamos gráficamente este nivel de prioridad por medio del siguiente código de colores:



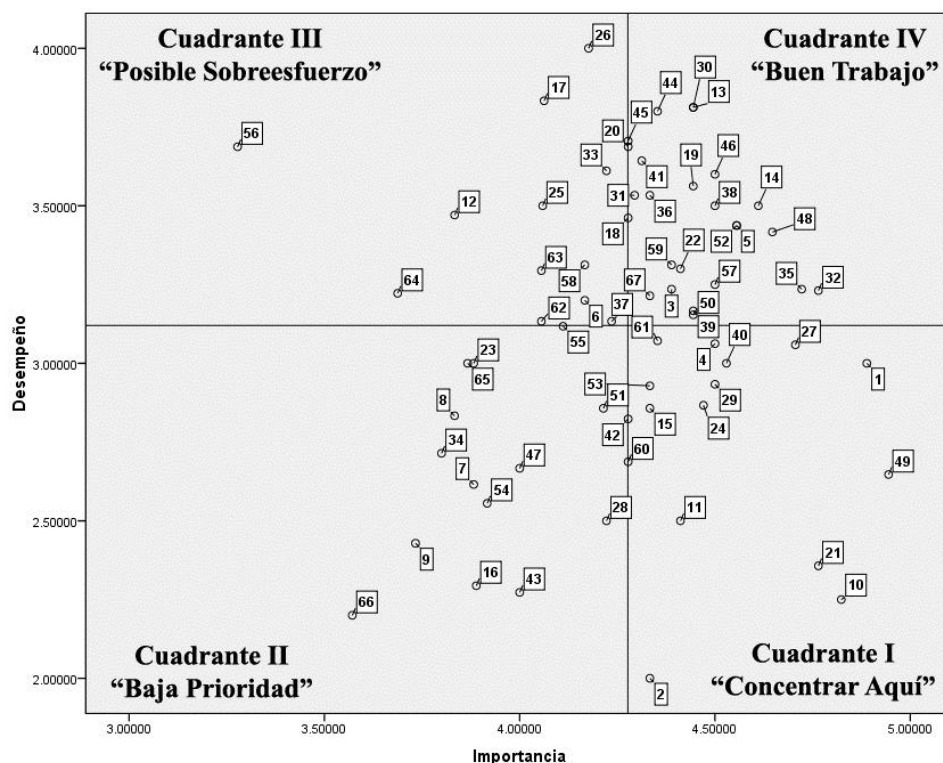
La representación del nivel de prioridad de las variables sin agrupar se muestra en la siguiente figura:



Finalmente, generamos una matriz de importancia y desempeño para identificar visualmente las áreas en las que se perciben diferentes niveles de

atención estratégica. Para evitar sesgos de respuesta personales, estandarizamos todas las evaluaciones por persona.

Los cuadrantes se dividieron tomando como referencia los niveles promedio de importancia y desempeño. Los resultados se representan en la siguiente figura:



4. Aplicación del método de evaluación y análisis de la información recogida en la fase anterior

Descripción normativa

El objetivo es conocer el funcionamiento del programa e identificar sus principales procesos de acuerdo con su definición. Para ello se elaborará una descripción general del programa basada en un estudio de gabinete en el que se revisó y analizó la normatividad aplicable en todos los niveles de operación y se obtuvo el diagrama de flujo general del programa.

Gráfica 5 Documentos utilizados para el análisis del gabinete



Fuente: CEC-ITAM, 2016.

Descripción empírica

El objetivo fue conocer el funcionamiento del programa e identificar sus principales procesos, así como el propósito de cada uno de ellos. Para este fin se utilizó información de primera mano, tanto los documentos operativos del programa como entrevistas con los actores que intervienen en la gestión del mismo, así como el área de enfoque o usuarios, tanto a nivel central, como en las instituciones y/o entidades federativas donde opera el programa. Esta información sirvió para elaborar una descripción general del programa y el diagrama de flujo general que identifique sus principales procesos.

Asimismo, al contar con mayor información del funcionamiento del programa se elaboró para cada uno de los procesos una ficha narrativa con la descripción general del proceso y sus principales actividades, componentes y actores que integran su desarrollo. Se señalaron los límites del proceso y su articulación con otros.

Se determinó si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso, como son:

- a. Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
- b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

- c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
- d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?

Se definió si los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente, así como si los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores. Asimismo, se revisó si la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso.

Se evaluó la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla y se identificaron las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.

Finalmente, fue importante conocer la opinión de los actores, usuarios de los bienes, servicios y/o documentos generados sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio.

La principal tarea en la revisión normativa y empírica fue la verificación de la coherencia entre los procesos y los objetivos fundamentales del Programa de Calidad y Atención Integral al Turismo. La premisa fundamental se refirió a la necesidad de los procesos de contribuir de manera eficaz y eficiente a los objetivos del Programa.

La primera etapa implicó el entendimiento de objetivos fundamentales del programa y la cadena de valor existente en la Corporación para alcanzar dichos objetivos. Por lo tanto, el nivel de análisis en esta primera fase es la organización. El primer paso involucró el entendimiento del contexto en el que opera la organización y sus objetivos fundamentales, así como una revisión de los agentes involucrados con los que la corporación interactúa para el logro de sus objetivos. En esta fase se definió la cadena de valor de la organización, especificando los objetivos de cada eslabón de la cadena y las relaciones entre los procesos básicos y de apoyo. Así, un resultado tangible de esta fase es la definición de la cadena de valor que debe existir en la Corporación.

En la segunda fase se definieron de forma exhaustiva los procesos de cada eslabón de la cadena de valor, su monitoreo y sus criterios de evaluación.

Finalmente, se evaluaron los recursos con que cuenta la organización para diagnosticar si se cuenta con un nivel suficiente y adecuado de recursos humanos y materiales para poder realizar los procesos descritos en las fases anteriores.

Estos análisis permitieron recomendar escenarios de mejora en su caso, priorizando aquellos cambios que son críticos para el logro de los objetivos del programa.

Identificación de procesos

En este componente se identificaron y etiquetaron los macro procesos del programa. Se buscó identificar los procesos definidos en los Términos de Referencia: Planeación, Comunicación, Selección de los Destinatarios/Beneficiarios, Producción, Entrega y Seguimiento de los Componentes, Monitoreo, Retroalimentación, y Evaluación Externa, los cuales fueron cotejados y clasificados en fichas de identificación. El producto derivado de este componente, es decir, la Ficha de Identificación y Etiquetado de Procesos, permite la comparación de los resultados del programa en el tiempo.

Medición de atributos de los procesos

Por medio de este componente se midió el desempeño de los procesos a través de su eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia. A continuación se definen cada uno de los atributos a medir:

1. *Eficacia*: Un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas.
2. *Oportunidad*: Un proceso es oportuno en la medida en que arroja sus productos o resultados en un periodo determinado y/o adecuado para el logro de los objetivos del programa.
3. *Suficiencia*: Un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa y/o adecuada para el logro de los objetivos del programa.
4. *Pertinencia*: Un proceso es pertinente si sus actividades son adecuadas para lograr tanto sus metas específicas como los objetivos del programa al interior de cada proceso.

Para la medición de los atributos de los procesos y subprocesos del programa se revisaron los documentos normativos del programa, así como su MIR, evaluaciones externas, sistemas de información y registros administrativos, y se complementó con el trabajo de campo.

La información obtenida de estos indicadores fue descrita en las fichas de indicadores de atributos de los procesos del programa que incluyen la medición de los atributos de eficacia, suficiencia, oportunidad y pertinencia correspondientes a cada proceso y subproceso.

5. Reporte de conclusiones y resultados

Hallazgos y resultados

Corresponde a la elaboración de una valoración integral de la operación del programa sustentada en la información obtenida en los componentes anteriores en la cual se señala la medida en que la gestión operativa conduce al logro de los objetivos del programa.

Descripción de problemas y buenas prácticas en la operación

En este componente se identifican las principales áreas de oportunidad que pueden adecuarse de la gestión actual a las actividades que se desarrollan en el Programa E005 Programa de Calidad y Atención Integral al Turismo, y se describen las principales áreas de oportunidad y buenas prácticas en la operación del mismo. Éstas se tradujeron en recomendaciones para mejorar la gestión del programa.

Descripción de problemas en la operación

Se describieron los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”) que hay en los procesos y subprocesos del Pp, entendiéndose como aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan la operación.

Para detectar estos problemas se recabó la información a través del formato de entrevista semi-estructurada. Esta entrevista se aplicó a las representaciones y personal del programa en las entidades federativas a lo largo de los procesos. Posteriormente se hizo el análisis con una estructura homogénea, donde se trató para cada problema identificado:

1. Antecedentes y descripción del problema
2. Consecuencias del problema en la operación del programa
3. Sugerencias para resolver el problema

Descripción de buenas prácticas

Se entiende como buenas prácticas aquellas iniciativas innovadoras, con una alta incidencia en el ámbito público, económico y, en su caso, social, que son replicables, sostenibles en el tiempo, y que tengan como objetivo fortalecer la capacidad de operación del programa para lograr cumplir eficazmente las metas planteadas, actividades y/o procesos.

Para detectar estas buenas prácticas se recabó la información a través de entrevistas semi-estructuradas. Esta entrevista se aplicó a las distintas entidades federativas donde opera el programa y a diferentes personas a lo

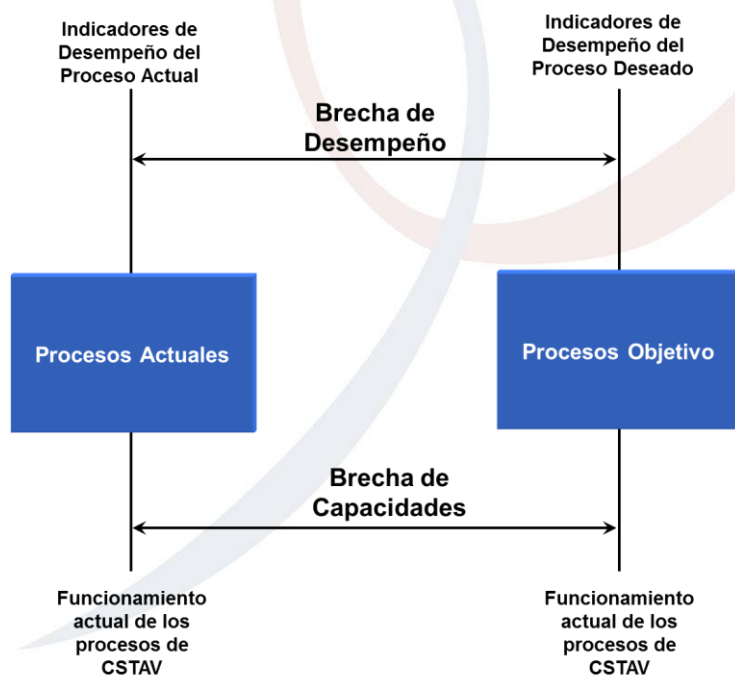
largo de los procesos. Adicional a estas entrevistas, se corroboró la información con observación y/o evidencia documental. Posteriormente se hizo el análisis con una estructura homogénea donde se trató para cada buena práctica identificada:

1. Antecedentes y contexto de la buena práctica
2. Desarrollo de la buena práctica
3. Lecciones aprendidas de la buena práctica en la operación del programa

Puntos de readecuación

Se seleccionó, con base en lo obtenido en los puntos anteriores, qué secciones, procedimientos o actividades pueden mejorarse en la gestión del programa para que sea más eficaz y eficiente en la entrega de sus apoyos. En este sentido, se realizó un análisis descriptivo con las debilidades de los procesos que se identificaron y las ventajas de aplicar las sugerencias a los cambios en su operación. El planteamiento del análisis se representa en la *Gráfica 6*.

Gráfica 6 Planteamiento para propuesta de puntos de readecuación



Fuente: CEC-ITAM, 2016.

Conclusiones, valoración global de la operación del programa y recomendaciones

Se integró una síntesis de los resultados encontrados a lo largo de la Evaluación de Procesos, resaltando los hallazgos más relevantes que se

detectaron y que pudiesen transformarse en Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Con base en lo establecido en los Términos de Referencia se calculó una valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos del programa que fue sustentada y consistente con los resultados de la evaluación.

El esquema de puntuación utilizado fue el siguiente:

- Eficacia:
 - Todos los procesos son eficaces = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos es eficaz = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos es eficaz = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos es eficaz = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos es eficaz = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos es eficaz = 0 puntos.
- Oportunidad:
 - Todos los procesos son oportunos = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos es oportuno = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos es oportuno = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos es oportuno = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos es oportuno = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos es oportuno = 0 puntos.
- Suficiencia:
 - Todos los procesos son suficientes = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos es suficiente = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos es suficiente = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos es suficiente = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos es suficiente = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos es suficiente = 0 puntos.
- Pertinencia:
 - Todos los procesos son pertinentes = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos es pertinente = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos es pertinente = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos es pertinente = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos es pertinente = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos es pertinente = 0 puntos.

En este apartado se integraron las recomendaciones y conclusiones más relevantes de los procesos y subprocesos del programa que fueron formuladas con base en los hallazgos del trabajo de campo y el análisis y valoraciones de gabinete. El objetivo final de las recomendaciones fue proveer información valiosa a los operadores del programa para realizar adecuaciones en la

ejecución de los procesos y subprocesos, de modo que se potencie la consecución de resultados del Pp.

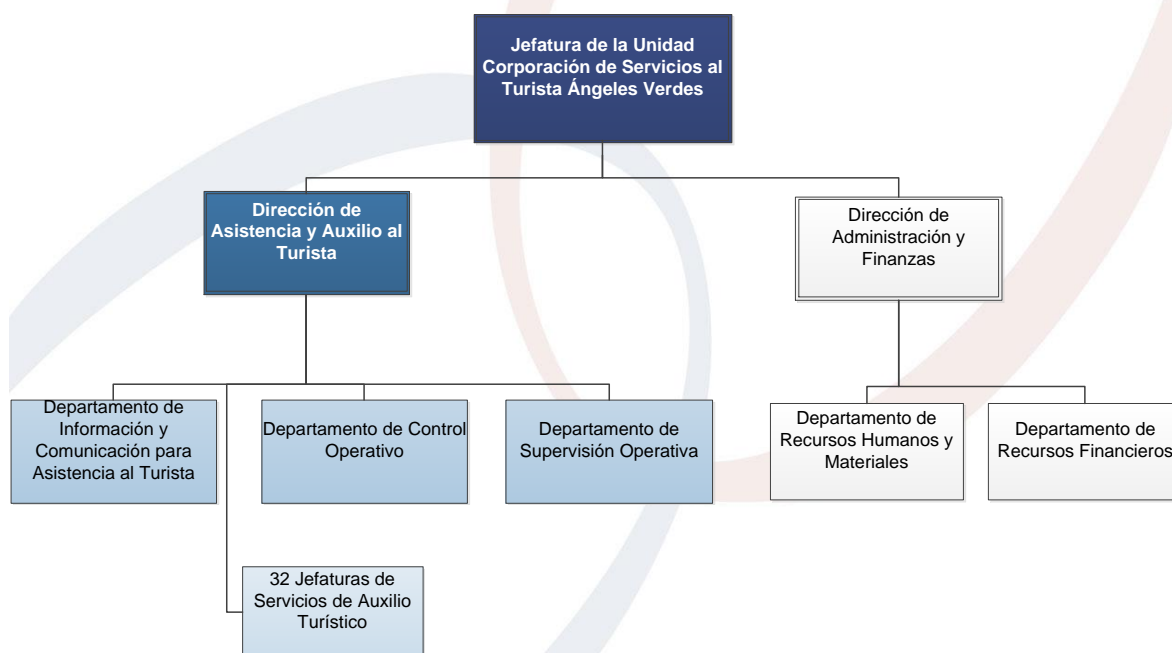


4. Estrategia y plan de trabajo de campo

Se aplicaron entrevistas a profundidad para recolectar información de primera mano sobre el conocimiento y la manera en la que utilizan los manuales de procedimientos los diferentes operadores y responsables del programa, así como su conocimiento respecto a la organización y procesos de la Corporación.

Las entrevistas se realizaron con base en una guía de preguntas aprobada por la SECTUR, las cuales se aplicaron de acuerdo con la estructura de la Corporación definida en el Manual de Organización Específico de la CSTAV:

Gráfica 7 Organigrama de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes



Fuente: Manual de Organización Específico de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes, 2014.

De acuerdo con lo convenido durante las reuniones de trabajo previas a la elaboración de este documento, las entrevistas se aplicaron a la Jefatura de Unidad y a la Dirección de Asistencia y Auxilio Turístico, así como a los departamentos y áreas que dependen de ésta, según lo muestra la *Gráfica 7*.

Justificación del diseño muestra propuesto

Dado que la operación del programa es en todos los estados de la República en los cuales se cuenta con Jefaturas de Servicio, no se tomó una muestra sino que se realizó un censo, tanto en las oficinas estatales como a los encargados de los procesos a nivel Dirección y Departamentos responsables de los

procesos operativos, con lo cual se garantizó la representatividad y cobertura de la información a recabar.

En cuanto a las entrevistas a los responsables de las Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico, se aplicaron cuatro visitas a las Jefaturas de Servicio de los estados, diez entrevistas presenciales en San Luis Potosí, 16 entrevistas vía telefónica, una entrevista en las oficinas de la SECTUR-CDMX y una vía correo electrónico. Las visitas a Jefaturas de Servicios de Auxilio Turístico de manera presencial, se seleccionaron partir de los indicadores de gestión de la Corporación.

Los indicadores de gestión de la CSTAV miden el cumplimiento de sus metas; el desempeño de la Corporación a nivel de servicios por Ángel Verde, programa de turnos y programa de mantenimiento y su eficiencia a través de variables como kilómetros por servicio, operación vehicular y costo por servicio.

Tabla 3 Indicadores de gestión de la CSTAV

Indicador	Descripción
Indicadores de meta	
Servicio otorgados (<i>a</i>)	Indica el número de Servicios de Auxilio y Asistencia Mecánica en carretera proporcionados.
Cumplimiento de las metas en servicios (<i>h</i>)	Indica el porcentaje de servicios otorgados que cubrió respecto a las metas proporcionadas para cada Jefatura de Servicios (32 oficinas con los números del 45 al 76).
Indicadores de desempeño	
Nivel de servicios por Ángel Verde (<i>d</i>)	Indica el número promedio de servicios otorgados por cada uno de los Ángeles Verdes en cada Jefatura de Servicios.
Cumplimiento al programa de turnos (<i>m</i>)	Indica el porcentaje de cumplimiento de asistencia de los Ángeles Verdes de acuerdo al programa de turnos para cada Jefatura de Servicios.
Cumplimiento al programa de mantenimientos (<i>s</i>)	Indica el porcentaje de cumplimiento en llevar a cabo servicios a las radio patrullas y grúas que cuenta el parque vehicular de cada Jefatura de Servicios respecto al programa de mantenimiento.
Indicadores de eficiencia	
Kilómetros recorridos por servicio otorgado (<i>f</i>) Operación del parque vehicular (<i>p</i>)	Indica el número promedio de kilómetros que se recorrieron para proporcionar un servicio. Indica el porcentaje de cumplimiento de turnos de cada radio patrulla y grúa del parque vehicular respecto a lo programado en el periodo.

Indicador	Descripción
Vehículos Atendidos por Aforo (v)	Indica el porcentaje de vehículos atendidos con respecto al aforo dentro de la cobertura CSTAV.
Costo por servicio otorgado (X)	Indica la cantidad promedio del presupuesto ejercido al realizar un servicio en el periodo.

Fuente: CSTAV, 2016.

Del cálculo de los indicadores de gestión, se elaboró una semaforización, de acuerdo con el avance y cumplimiento de los mismos por estado. El semáforo de cada indicador está de acuerdo a las necesidades de la CSTAV.

Tabla 4 Semaforización de indicadores de la CSTAV

Indicador	Semáforo
1. Cumplimiento de las metas en servicios	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \geq 82\%$ ● $82\% > X \geq 73\%$ ● $73\% > X \geq 0\%$
2. Nivel de servicios por Ángel verde	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \geq 2$ ● $2 > X \geq 1.5$ ● $1.5 > X \geq 0$
3. Cumplimiento al programa de turnos	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \geq 79\%$ ● $79\% > X \geq 70\%$ ● $70\% > X \geq 0\%$
4. Cumplimiento al programa de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \geq 50\%$ ● $50\% > X \geq 25\%$ ● $25\% > X \geq 0\%$
5. Kilómetros recorridos por servicio otorgado	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \leq 95\%$ ● $95\% < X \leq 113\%$ ● $113\% < X$
6. Operación del parque vehicular	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \geq 66\%$ ● $66\% > X \geq 33\%$ ● $33\% > X \geq 0\%$
7. Vehículos atendidos por aforo	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \geq 0.003\%$ ● $0.003\% > X \geq 0.002\%$ ● $0.002\% > X \geq 0\%$
8. Costo por servicio otorgado	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \leq \\$ 1,619.13$ ● $\\$ 1,619.13 < X \leq \\$ 1,927.54$ ● $\\$ 1,927.54 < X$

Fuente: CSTAV, 2016.

La CSTAV proporcionó los datos que se muestran en la *Tabla 5* para 2016, con datos hasta el mes de septiembre. Se puede observar que sólo el 38% de los estados tienen una semaforización promedio óptima, es decir color verde. En tanto que el 53% de los estados muestra una semaforización global en color rojo, por debajo de los niveles deseados. El 9% de los estados restantes presenta un color de semaforización amarillo que significa un nivel medio de avance en los indicadores.

Tabla 5 Semaforización de los indicadores de desempeño de la CSTAV

Jefatura de Servicios	Indicador										Evaluación			
	Meta		Desempeño				Eficiencia							
	Servicios Otorgados	Cumplimiento ¹	Nivel de Servicios por Ángel Verde ²	Programa de Turnos ³	Programa de Mantenimiento ⁴	Kilómetros por Servicio ⁵	Operación Vehicular ⁶	Vehículos Atendidos por Aforo ⁷	Costo por Servicio ⁸					
Querétaro	9,639 (3)	103.3% (7)	5.4 (1)	93.7% (3)	95.0% (1)	40 (2)	82.0% (4)	0.007% (2)	\$ 595.74 (2)	8	0	0	4.5455 (1)	
Nuevo León	10,500 (2)	98.1% (10)	4.8 (2)	76.2% (28)	66.0% (23)	37 (1)	76.7% (7)	0.005% (4)	\$ 430.55 (1)	7	1	0	1.3158 (2)	
Tlaxcala	3,417 (19)	114.1% (2)	2.5 (9)	89.7% (8)	91.1% (5)	59 (6)	49.3% (28)	0.003% (10)	\$1,220.52 (10)	7	1	0	1.2821 (3)	
Nayarit	6,759 (5)	82.0% (17)	1.8 (19)	81.8% (17)	90.7% (6)	60 (7)	83.7% (3)	0.004% (6)	\$ 877.45 (5)	7	1	0	1.2500 (4)	
Morelos	6,613 (6)	85.2% (15)	1.8 (18)	90.6% (4)	92.9% (4)	81 (16)	80.9% (5)	0.004% (5)	\$1,349.77 (13)	7	1	0	1.2500 (5)	
Sinaloa	5,839 (9)	107.7% (4)	3.3 (6)	82.6% (16)	78.7% (15)	67 (11)	67.8% (15)	0.002% (16)	\$ 959.58 (6)	7	1	0	1.1236 (6)	
Valle de México	12,400 (1)	74.5% (21)	2.4 (12)	87.1% (13)	82.4% (14)	47 (3)	57.9% (22)	0.016% (1)	\$1,021.05 (8)	6	2	0	1.0638 (7)	
Hidalgo	4,053 (14)	103.9% (5)	2.5 (11)	83.7% (15)	90.3% (7)	76 (15)	73.2% (10)	0.001% (22)	\$1,037.46 (9)	7	0	1	1.0638 (8)	
Campeche	2,798 (27)	77.7% (18)	3.4 (5)	90.2% (6)	93.1% (3)	76 (14)	55.0% (25)	0.003% (11)	\$1,302.62 (12)	6	2	0	1.0638 (9)	
Guerrero	5,573 (10)	95.9% (13)	2.7 (7)	95.9% (1)	36.2% (31)	74 (13)	72.6% (11)	0.003% (9)	\$1,257.24 (11)	7	1	0	1.0417 (10)	
Guanajuato	5,415 (11)	71.6% (26)	3.6 (4)	94.9% (2)	52.3% (27)	47 (4)	71.0% (13)	0.001% (20)	\$ 846.38 (4)	6	0	2	1.0000 (11)	
Colima	3,160 (23)	83.3% (16)	2.6 (8)	87.5% (12)	46.0% (29)	67 (10)	75.7% (9)	0.006% (3)	\$1,382.31 (15)	7	1	0	0.9804 (12)	
Agascalientes	2,146 (29)	72.9% (23)	2.0 (16)	86.9% (14)	87.0% (9)	101 (20)	86.9% (1)	0.004% (7)	\$1,540.15 (19)	6	2	0	0.9174 (13)	
Quintana Roo	8,147 (4)	86.6% (14)	2.2 (14)	80.8% (20)	52.8% (26)	63 (8)	61.7% (18)	0.003% (8)	\$ 814.12 (3)	7	1	0	0.9009 (14)	
Zacatecas	4,016 (15)	93.7% (12)	1.8 (17)	87.5% (11)	62.1% (24)	112 (23)	86.3% (2)	0.002% (14)	\$1,404.81 (17)	5	3	0	0.8333 (15)	
Puebla	3,747 (18)	76.1% (19)	1.5 (25)	89.7% (7)	86.5% (10)	126 (28)	80.6% (6)	0.001% (23)	\$1,737.67 (22)	3	3	2	0.7143 (16)	
Sonora	5,953 (7)	70.1% (28)	3.6 (3)	63.1% (32)	69.8% (19)	51 (5)	38.1% (32)	0.002% (15)	\$1,004.06 (7)	4	2	2	0.7092 (17)	
Chiapas	1,718 (31)	72.8% (25)	1.6 (24)	88.0% (9)	94.6% (2)	73 (12)	61.7% (19)	0.001% (26)	\$1,979.12 (25)	3	2	3	0.7042 (18)	
Chihuahua	1,705 (32)	102.2% (8)	2.5 (10)	90.3% (5)	69.7% (20)	120 (25)	57.3% (23)	0.001% (24)	\$2,171.46 (27)	4	1	3	0.7042 (19)	
San Luis Potosí	3,235 (22)	144.4% (1)	1.6 (23)	80.5% (21)	83.7% (12)	84 (18)	45.7% (31)	0.001% (21)	\$1,723.14 (21)	4	3	1	0.6757 (20)	
Veracruz	3,327 (20)	73.3% (22)	1.5 (26)	87.7% (10)	89.0% (8)	113 (24)	76.1% (8)	0.001% (31)	\$1,889.70 (24)	3	4	1	0.6536 (21)	
Jalisco	5,929 (8)	98.6% (9)	1.6 (22)	77.8% (26)	68.3% (21)	83 (17)	65.6% (17)	0.001% (30)	\$1,368.12 (14)	4	3	1	0.6410 (22)	
Baja California	3,913 (17)	111.5% (3)	1.5 (28)	76.7% (27)	71.6% (17)	110 (22)	68.5% (14)	0.001% (19)	\$1,989.96 (26)	3	3	2	0.6410 (23)	
Tabasco	2,463 (28)	103.4% (6)	2.2 (13)	66.6% (31)	23.5% (32)	65 (9)	53.0% (26)	0.001% (25)	\$1,444.07 (18)	4	1	3	0.6250 (24)	
Baja California Sur	2,901 (25)	95.0% (11)	1.5 (27)	81.2% (19)	86.4% (11)	104 (21)	48.5% (30)	0.002% (18)	\$2,288.79 (29)	3	4	1	0.6024 (25)	
Coahuila	4,667 (13)	56.9% (32)	1.7 (21)	81.7% (18)	66.1% (22)	88 (19)	58.0% (21)	0.002% (17)	\$1,720.12 (20)	3	4	1	0.5882 (26)	
Yucatán	2,058 (30)	68.5% (29)	1.2 (29)	79.5% (22)	82.5% (13)	171 (31)	72.1% (12)	0.002% (13)	\$2,521.37 (30)	3	1	4	0.5587 (27)	
Durango	3,974 (16)	59.2% (31)	1.7 (20)	73.4% (29)	76.8% (16)	134 (30)	55.3% (24)	0.003% (12)	\$1,762.74 (23)	2	4	2	0.5405 (28)	
Estado de México	5,120 (12)	64.1% (30)	2.0 (15)	79.0% (23)	71.2% (18)	132 (29)	48.5% (29)	0.001% (32)	\$1,392.36 (16)	4	1	3	0.5208 (29)	
Oaxaca	2,851 (26)	72.9% (24)	0.9 (30)	79.0% (23)	53.6% (25)	122 (26)	67.7% (16)	0.001% (29)	\$2,263.26 (28)	3	1	4	0.4950 (30)	
Tamaulipas	2,910 (24)	74.9% (20)	0.7 (31)	71.2% (30)	46.2% (28)	126 (27)	51.4% (27)	0.001% (28)	\$3,279.14 (32)	0	4	4	0.4484 (31)	
Michoacán	3,242 (21)	70.5% (27)	0.7 (32)	78.5% (25)	40.4% (30)	183 (32)	61.0% (20)	0.001% (27)	\$2,770.18 (31)	0	3	5	0.4464 (32)	
Promedio Nivel Nacional	Total 150,188 Promedio 4,693	86.2%	2.2	82.9%	71.8%	90	65.3%	0.003%	\$1,542.03				0.9	

Fuente: CSTAV, 2016.

De esta manera, con base en la semaforización de los indicadores de desempeño de la CSTAV, se seleccionaron dos estados que muestran un alto cumplimiento promedio de todos los indicadores (semáforo verde), como casos de éxito. Los estados que en promedio muestran una semaforización baja (semáforo rojo), fueron seleccionados como los casos con áreas de oportunidad a entrevistar, quedando la selección de la siguiente manera:

- Tlaxcala y Morelos como casos de éxito de Jefaturas que operan de manera eficiente y óptima
- Estado de México y Veracruz como Jefaturas identificadas con áreas de oportunidad y de mejora

A continuación se muestra el calendario completo de trabajo de campo y entrevistas aplicadas para la evaluación:

Fecha	Entrevista programada
Lunes 24 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Zúñiga Bernal, Director de Asistencia y Auxilio al Turista de la CSTAV; • Nelson Eder Dionisio Vázquez, Jefe del Departamento de Supervisión Operativa de la CSTAV; • Ricardo Sánchez Salazar, Jefe del Departamento de Información y Comunicación para Asistencia al Turista de La CSTAV. • Leticia Guadalupe Zamora Olguín, Jefe de Servicios en Hidalgo
Martes 25 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Samuel Humberto Albores Santos, Subdirector de Planes y Programas de la Dirección General de Planeación de la SECTUR; • Julio César Juárez Martínez, Subdirector de Evaluación Coyuntural de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación; • Raúl Rogelio Estrada Godina, Jefe de Proyecto en la Dirección General de Gestión de Destinos; • Arturo Morales Maldonado, Coordinador de Destinos del Norte de la Dirección General de Gestión de Destinos, (enlace Desastres Naturales) • Josimar García, Área de Comunicación Social de SECTUR
Miércoles 26 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> • José Catarino Contreras Martínez, Jefe de Servicios de San Luis Potosí • José Luis Rodríguez Cano Jefe de Servicios de Nuevo León • Alejandro Alfaro García, Jefe de Servicios De Michoacán • Juan Marcel García Santillán, Jefe de Servicios de Aguascalientes. • Pedro Bernal García, Jefe de Servicios de Coahuila. • Edgar Pérez Castillo, Jefe de Servicios de Guanajuato. • Alejandro Osegueda López, Jefe de Servicios de Jalisco. • Armando García Aldama, Jefe de Servicios de Querétaro. • Gonzalo Palacios Arreola, Jefe de Servicios de Guerrero. • Arturo Mosconi Godínez, Jefe de Servicios de Morelos. • Gonzalo Del Real Rueda, Jefe de Servicios de Zacatecas.

Fecha	Entrevista programada
Viernes 18 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Juan Carlos Escobedo Jiménez, Jefe de Servicios de Durango • Cristian López Bonilla, Jefe de Servicios de Veracruz
Martes 22 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • David Manzanares Ortuño, Jefe de Servicios en Estado de México • Fernando Jacinto Serrano, Jefe de Servicios en Campeche • Ricardo Picos Quintero, Jefe de Servicios en Sinaloa • Francisco Javier Rivera Zaragoza, Jefe de Servicios en Baja California • Esteban Arjona Talamantes, Jefe de Servicios en Nayarit
Miércoles 23 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • José Orozco Deniz, Jefe de Servicios en Colima • Yuliana Guendolay Ruiz, Jefe de Servicios en Oaxaca • Sandra Bárbara Ávalos Félix, Jefe de Servicios en Sonora
Jueves 24 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Luis Felipe de la Rosa Mendoza, Jefe de Servicios en Tabasco
Viernes 25 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Juan Antonio Paredes Nava, Jefe de Servicios en Tlaxcala
Martes 29 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Jairo Rodríguez Correa, Jefe de Servicios en Chihuahua • Eduardo García Valdemar, Jefe de Servicios en Quintana Roo
Miércoles 30 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Juan José Pérez López, Jefe de Servicios en Tamaulipas • Jesús David Ortega Castro, Jefe de Servicios en Baja California Sur
Jueves 1 de diciembre	<ul style="list-style-type: none"> • Rubén Aguilar Flores, Jefe de Servicios de Chiapas

Además de las entrevistas aplicadas a los miembros de la unidad responsable del Programa E005, se entrevistó a los miembros de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, responsables de algunos de los procesos de planeación, y de la evaluación y monitoreo del programa. Para el proceso de Comunicación, se entrevistó adicionalmente a los encargados de Comunicación Social dentro de la SECTUR.

Este esquema de trabajo para las entrevistas a profundidad fue consultado con la Dirección General de Seguimiento y Evaluación así como con los responsables de la evaluación de programas públicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mismo que fue aprobado para su aplicación en la recolección de información de esta evaluación.

La coordinación de las entrevistas con los actores señalados, corrió a cargo de la SECTUR y la CSTAV, a través de la Jefatura de Unidad de la Corporación y de la misma Dirección General de Seguimiento y Evaluación.

El instrumento para la recolección de información fue una guía de preguntas en las que se consultó a los entrevistados sobre los procesos y procedimientos que llevan a cabo para cumplir con las obligaciones y la prestación de servicios de la CSTAV, así como su conocimiento y dominio de los manuales, documentos y normatividad oficial relacionada de la Corporación.

Justificación del enfoque metodológico

La metodología de trabajo de campo presentada cumple con el enfoque de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la evaluación de procesos de programas presupuestarios, la cual es una metodología que ha sido probada en evaluaciones anteriores a diferentes programas, y que garantiza la comparabilidad entre estos.

5. Descripción y valoración de los procesos

Existe dentro de la corporación, mucho conocimiento y experiencia tácita en la realización de sus actividades. Esto se refleja en un sentido de pertenencia y mucho compromiso con la corporación y su trabajo. La presente sección valora cómo estos conocimientos se han formalizado en procesos y procedimientos.

Planeación

Los Términos de Referencia definen el proceso de Planeación como el “proceso en el que se determinan el problema o función de gobierno; árbol de problemas y objetivos: población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos que requiere el programa para lograr sus objetivos”.

Es partir de esta definición que se buscó dirigir la investigación documental y la recolección de información a través de las entrevistas a profundidad aplicadas a los responsables y encargados de la Planeación del programa presupuestario E005 de la SECTUR.

Normatividad relacionada con el proceso

El proceso de Planeación debe estar vinculado a los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Nacional de Desarrollo (PND), que de acuerdo con el Artículo 21 de la Ley de Planeación precisa que “los objetivos nacionales, estrategia y prioridades del desarrollo integral y sustentable del país, deben contener previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinar los instrumentos y responsables de su ejecución, establecer los lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional.”⁹

Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional (PTDI) de SECTUR

La CSTAV es un Órgano Administrativo Desconcentrado de la SECTUR, el cual es una entidad jerárquicamente subordinada a la Secretaría, “con facultades específicas para resolver asuntos en la materia encomendada”. Como tal, “cuenta con autonomía administrativa, pero no tiene responsabilidad jurídica ni patrimonio propio”, por lo que su proceso de Planeación se articula y coordina dentro de la planeación sectorial.

⁹ De acuerdo con la definición de SHCP, consultada en:
http://www.shcp.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/FINANZASPUBLICAS/Estadisticas_Oportunas_Finanzas_Publicas/Informacion_mensual/asignacion/asignacion/asignacion_index.html

Con base en lo anterior, la Dirección General de Planeación (DGP) de la SECTUR elabora el Programa Sectorial de Turismo, en el cual participan todas las Unidades Responsables (UR) de los programas presupuestarios, para definir los objetivos sectoriales, estrategias y líneas de acción, tal como lo establece el Artículo 23 “Los programas sectoriales se sujetarán a las previsiones contenidas en el PND y especificarán los objetivos, prioridades y políticas que regirán el desempeño de las actividades del sector administrativo correspondiente”. Deben contener estimaciones de recursos y determinaciones sobre instrumentos y responsables de su ejecución.

Asimismo, el Artículo 27 de la misma Ley, señala que “Para la ejecución del plan y los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales, las dependencias y entidades elaborarán programas anuales, que incluirán los aspectos administrativos y de política económica, social, ambiental y cultural correspondientes. Estos programas anuales, que deberán ser congruentes entre sí, regirán, durante el año de que se trate, las actividades de la administración pública federal en su conjunto y servirán de base para la integración de los anteproyectos de presupuesto anuales que las propias dependencias y entidades deberán elaborar conforme a la legislación aplicable”.

Por su parte, el documento Elementos Básicos de Planeación Estratégica y Enfoque Transversal del Sector Turismo, define la planeación estratégica como “la herramienta administrativa que contribuye a que una institución mejore su desempeño al asegurar que sus miembros compartan los mismos objetivos y al ajustar continuamente su dirección, ante los cambios contextuales con base en los resultados obtenidos”.¹⁰

Matriz de Indicadores para Resultados

A la par del Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional (PTDI), se elabora la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), la cual es es “una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico”.¹¹

La MIR es una herramienta que muestra de manera resumida diferentes elementos del diseño de los programas presupuestarios, como:

- Objetivos del programa y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial

¹⁰ SECTUR (2014). Elementos Básicos de Planeación Estratégica y Enfoque Transversal del Sector Turismo. Taller de Planeación 2015.

¹¹ Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, en: <http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>

- Indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación
- Medios para obtener y verificar la información de los indicadores
- Bienes y servicios que entrega el programa, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos
- Supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa

La MIR organiza los objetivos, indicadores y metas en la estructura programática, vinculados al programa presupuestario, por lo cual, sólo existe una MIR por programa.

Sistema de Planeación, Seguimiento y Evaluación 2013-2018

El Sistema de Planeación, Seguimiento y Evaluación 2013-2018, es el documento de Planeación Estratégica de la CSTAV, para la actual administración. Este documento parte de la definición de que la planeación estratégica “define el rumbo en un horizonte temporalmente de largo plazo, a partir de la toma de decisiones a nivel directivo y orienta la conducción de gestión de la CSTAV hacia el logro de objetivos y metas, en este caso para el periodo 2013-2018”.

En este sentido, la CSTAV, definió como Misión para este periodo el “Contribuir y fortalecer al desarrollo regional y estatal del país a través de la prestación oportuna de servicios integrales de información, orientación, asesoría, asistencia telefónica, mecánica de emergencia, auxilio y apoyo los 365 días del año a turistas connacionales, nacionales y extranjeros, con el fin de garantizar su seguridad por los trayectos carreteros del país, así como, brindar apoyo a la población en caso de desastres naturales”.

Para dar cumplimiento a esta Misión se estableció como Visión que “La CSTAV, Órgano Administrativo Desconcentrado de la SECTUR, se consolide como líder por brindar al turista nacional y extranjero servicios integrales y coadyuvar para que disfruten de una experiencia segura durante su tránsito por las rutas carreteras de México, y que se distinga por ser una Corporación efectiva, innovadora, moderna, eficiente, con calidez y calidad en sus servicios”.

La CSTAV diseñó un modelo de planeación para observar el conjunto de elementos estratégicos, tácticos y operativos, alineados en tres tipos:

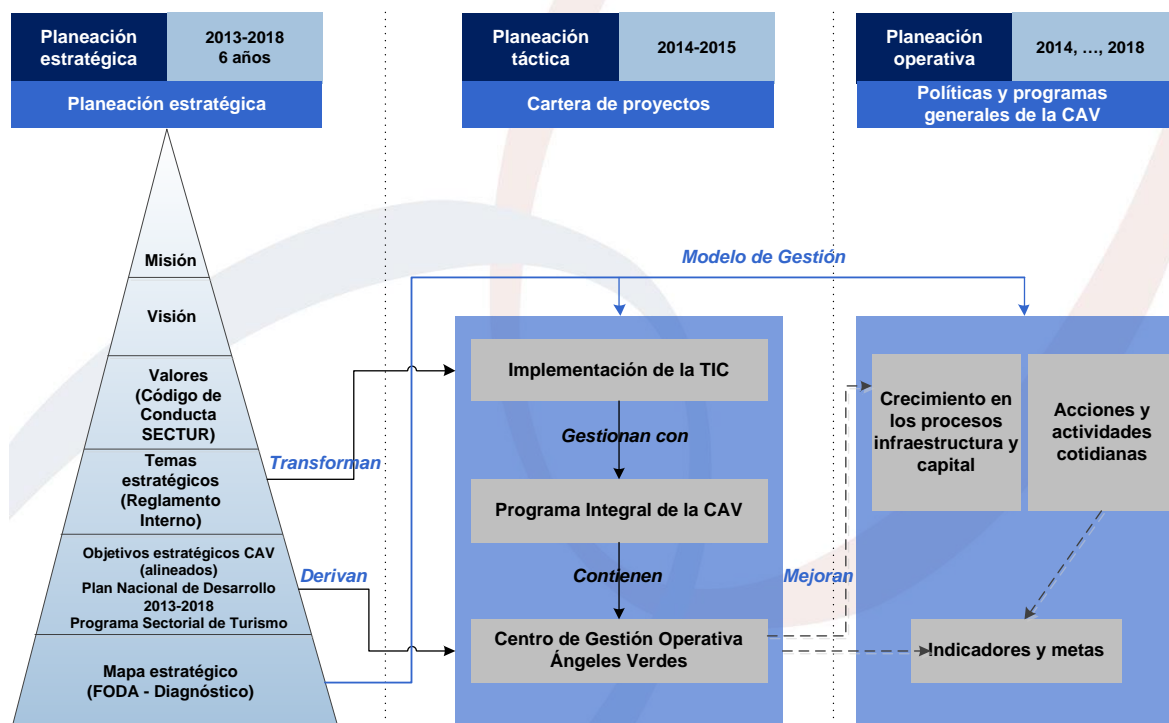
- **Planeación estratégica:** Incluye la definición de los objetivos general y específicos, así como la alineación a los objetivos sectoriales y nacionales por parte de la CSTAV, a realizarse durante el periodo 2013-2018.
- **Planeación táctica:** Define la cartera de proyectos y se refiere a la implementación de sistemas, programas y tecnologías que coadyuven al

cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Corporación. Su implementación se debió realizar durante el periodo 2014-2015.

- **Planeación operativa:** Se refiere a las políticas y programas generales de la CSTAV, y define las líneas de acción específicas y el cumplimiento de metas e indicadores estratégicos de la CSTAV.

Este conjunto de elementos estratégicos se describe en la *Gráfica 8*:

Gráfica 8 Modelo integral de planeación institucional



Fuente: SIPSE, CSTAV, 2014.

Un factor crítico ideado para la implementación y puesta en marcha del SIPSE 2013-2018, fue el desarrollo de un Centro de Gestión Operativa (CGO), cuya finalidad era la de integrar elementos de tecnologías de la información (TIC), que permitieran mejorar los servicios que brinda la CSTAV en beneficio de los usuarios, además de permitirle contar con una base tecnológica que permita implementar planes de crecimiento y mejora a futuro.

Sin embargo, debido a un tema presupuestal, hasta la fecha no ha sido posible implementar el CGO, por lo que una parte importante de la Planeación táctica de la CSTAV, y los procesos esperados para cumplir en el periodo 2014-2015, no fueron implementados. El proceso de planeación de la Corporación continúa en marcha, pero sin contar con el elemento tecnológico, dando seguimiento y cumplimiento a lo correspondiente a los procedimientos de Planeación estratégica y Planeación operativa.

Planeación operativa

Se designó así las actividades que realiza la CSTAV de manera interna para programar anualmente la distribución de recursos materiales, humanos y financieros para la prestación de los servicios de asistencia mecánica de emergencia. En este sentido, la principal actividad de planeación operativa que realiza la CSTAV es la del cálculo de rutas a cubrir por año, pero lo cual se basan en las estadísticas que publica anualmente el IMT sobre la afluencia de vehículos en carretera (considerando exclusivamente los vehículos tipo T1, que corresponden a vehículos tipo sedán, incluyendo camionetas familiares). Estos datos son contrastados con el número de servicios prestados anualmente en las carreteras con cobertura de la CSTAV, y se calcula un indicador a partir del cual se determinan los principales puntos de afluencia e incidencia, en lo que la Corporación debe enfocar su atención para la prestación de los servicios de asistencia mecánica de emergencia.

En el documento llamado Reporte Anual de Autoevaluación y Desempeño de la CSTAV, se indican los resultados de los indicadores, así como la asignación de rutas carreteras con cobertura por estado. El cálculo y la asignación de rutas por estado ha permitido cubrir un mayor número de carreteras y tramos, reduciendo los recorridos hechos por carretera, lo que ha significado un importante ahorro en el uso de combustibles, en palabras de los operadores de la CTAV "hacer más con menos".

Sin embargo, el programa no cuenta con un Manual de Procedimientos, protocolo o documento oficial que describan la metodología y los procedimientos a seguir para el cálculo y la planeación de sus indicadores de operación.

Por otra parte, es importante dejar claro que no se debe entender que el recurso para combustibles sea suficiente, se considera un importante logro de la CSTAV hacer un uso más eficiente de los recursos que le son asignados, a pesar de que estos han disminuido considerablemente desde 2013. Se debe considerar hacer una revisión tanto en la asignación de recursos para el Programa E005, como en la dotación de vehículos que permitan el uso de energías y combustibles de bajo costo, como vehículos híbridos o eléctricos.

Además de esta actividad de planeación operativa, el Programa E005 cuenta con un conjunto de procedimientos descritos en el Manual de Procedimientos de la CSTAV que corresponden a la elaboración de los programas anuales de mantenimiento y dotación de los recursos operativos de la Corporación, los cuales fueron integrados por el evaluador como un solo subproceso (Planeación operativa), con el fin de abarcar la mayor parte de los procedimientos documentado en el Manual. Se refiere a los procedimientos de planeación de las actividades operativas para realizar y dar cumplimiento a la prestación de

los servicios del programa. Los procedimientos que integran este subproceso son:

- Elaboración del programa anual de mantenimiento preventivo del parque vehicular
- Elaboración del Programa Anual de Dotación de Combustible a las unidades vehiculares de la CSTAV
- Elaboración del programa anual de supervisión a Jefaturas de Servicios de Auxilio Turístico
- Coordinación de operativos oficiales y fines de semana largos

Análisis del proceso

El proceso de Planeación se integra del trabajo conjunto entre la CSTAV, la DGP y la DGSE, quienes elaboran los documentos institucionales e internos en los que se determinan los programas a implementar en cada ejercicio fiscal para cumplir los dos objetivos y metas planteados, que lleven al logro de las metas sectoriales y nacionales.

Proceso: Planeación	
Descripción de las actividades	<p>Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • El procedimiento inicia con la convocatoria a una reunión de trabajo anual, entre la Dirección General de Planeación y la CSTAV. • La CSTAV propone un conjunto de metas e indicadores, que elabora a partir de sus resultados de trabajo. • La CSTAV presenta sus propuestas de trabajo para el siguiente año y verifican con la DGP que están alineadas a los objetivos e indicadores de la SECTUR. • En coordinación con la DGP, la CSTAV propone un máximo de cinco proyectos a realizar en el año. • En la reunión anual se define el plan de trabajo del siguiente ejercicio fiscal. • El PTDI se aprueba e indica el quehacer anual de la CSTAV, y del resto de las UR de los programas presupuestarios de la SECTUR. • Se distribuye el PTDI y se ejecutan las actividades conforme a lo acordado, para el cumplimiento y consecución de los objetivos y metas de la Secretaría. • La DGP hace una revisión trimestral del avance y cumplimiento de los indicadores de la CSTAV. <p>Matriz de Indicadores para Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • La DGSE recibe los lineamientos y calendarización para la elaboración de la MIR, y son revisados e integrados en un oficio que se turna a las UR, que en este caso es la CSTAV. • La CSTAV recibe los lineamientos y la calendarización, a

Proceso: Planeación

partir de los cuales elabora una propuesta inicial de MIR, misma que revisa y analiza la DGSE

- Si la propuesta de MIR cumple con los lineamientos, se elabora una propuesta de oficio de solicitud para registrarla en el PASH.
- La solicitud de registro en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH) de la CSTAV es verificada por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación.
- La DGSE avisa a SHCP para que acceda al sistema para hacer una revisión a profundidad de la MIR.
- Se revisa el cumplimiento de los principios de la Metodología de Marco Lógico (MML).
- Si se da cumplimiento con la MML, se autoriza y realiza el procedimiento para registrar la MIR en el PASH.
- La CSTAV realiza la selección e integración de la propuesta de indicadores y metas de evaluación, que revisa, analiza y autoriza la DGSE.
- Si la propuesta de la CSTAV cuenta con indicadores y metas, se autorizan y se realiza su registro en el PASH.
- Una vez autorizada y registrada la MIR y sus indicadores, la CSTAV debe cargar los avances trimestrales, semestrales y anuales de las metas en el PASH.

Sistema de planeación, seguimiento y evaluación

- Planeación estratégica: Misión, visión, valores, temas estratégicos, objetivos estratégicos CSTAV, y mapa estratégico.
- Planeación táctica: Implementación de las TIC, Programa Integral de la CSTAV, CGO.
- Planeación operativa: Infraestructura y capital, acciones y actividades cotidianas, indicadores y metas.

Planeación Operativa

Cálculo y planeación anual de rutas con base en los indicadores de aforo vehicular en las carreteras con cobertura de la CSTAV, y el número de servicios de asistencia mecánica de emergencia prestados por ruta, anualmente. No se cuenta con un procedimiento documentado para esta actividad.

Elaboración del Programa anual de Mantenimiento Preventivo del Parque Vehicular, y del Programa Anual de Dotación de Combustible a las unidades vehiculares de la CSTAV.

- Revisión de los registros de los últimos mantenimientos realizados.
- Análisis del presupuesto autorizado a la partida presupuestal Combustibles, Lubricantes y Aditivos para Vehículos terrestres, Aéreos, Marítimos, Lacustre y Fluviales.
- Elaboración del programa anual de mantenimiento

Proceso: Planeación	
	<p>preventivo con base en información de mantenimientos anteriores y tomando en cuenta observaciones como el modelo y garantía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Programa Anual de Dotación de Combustibles de acuerdo con el presupuesto autorizado para el ejercicio, y conforme al parque vehicular. • La Dirección de Asistencia y auxilio al Turista reciben, analizan y aprueban el programa propuesto, y el Programa Anual de Dotación de Combustibles. • Las Jefaturas de Servicio reciben la copia de programa anual de mantenimiento autorizado, y el Programa Anual de Dotación de Combustibles. <p><i>Elaboración del programa anual de supervisión a Jefaturas de Servicios de Auxilio Turístico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis del presupuesto autorizado para viáticos nacionales para servidores públicos en el desempeño de funciones oficiales. • El Departamento de Supervisión Operativa elabora el Programa Anual de Supervisión tomando en cuenta el presupuesto, necesidades, productividad de cada jefatura, cobertura de rutas, mantenimientos, plantilla de personal, parque vehicular, entre otros. • La Dirección de Asistencia y Auxilio al turista recibe, analiza y aprueba el Programa Anual de Supervisión. <p><i>Coordinación de operativos oficiales y fines de semana largos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La Dirección de Supervisión Operativa elabora el Plan de Trabajo para los Operativos Oficiales y fines de semana largos, conforme al calendario escolar de la Secretaría de Educación Pública (SEP), y al presupuesto asignado para gastos operativos y de trabajo de campo. • La Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista recibe, revisa y autoriza el Plan de Trabajo. • Se invita las 32 Jefaturas de Servicio a participar en la instalación de los Puntos de Atención Turística y Auxilio Mecánico. • Las Jefaturas de Servicio reciben la invitación, analizan, elaboran y envían la Ficha Técnica y el Reporte de Campamento. • El Departamento de Supervisión Operativa recibe, analiza e integra las propuestas de las 32 jefaturas. • Se aprueba el Plan de Trabajo.
<p>Límites de los procesos y su articulación</p>	<p>El proceso de planeación parte en gran medida del establecimiento de objetivos y estrategias a seguir durante la administración en curso. Todo esto depende y se alinea a los objetivos nacionales y sectoriales de la SECTUR, y es la Dirección General de Planeación la responsable de este proceso. La Dirección General de Planeación se encarga del diseño y</p>

Proceso: Planeación	
	<p>seguimiento de la política sectorial de turismo, y la planeación específica del Programa E005 no es parte de sus atribuciones, ya que ellos parten de los indicadores y metas que propone la CSTAV, mismos que son revisados e incluidos en el PTDI tras su revisión y común acuerdo entre todas las partes.</p> <p>El Sistema de Planeación, Seguimiento y Evaluación (SIPSE) es el documento de planeación de la CSTAV, que establece de manera general el plan de trabajo, objetivos a seguir, metas e indicadores propios de la Corporación, todo ello alineado y vinculado a los objetivos nacionales y sectoriales.</p> <p>Sin embargo, no existe una planeación estratégica detallada de largo plazo, además de que no se elaboran programas de trabajo específicos para cada uno de los servicios que presta el programa. Se identificaron vacíos de información como el desconocimiento de la demanda: solicitudes de información turística, y de servicios de asistencia mecánica de emergencia.</p>
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Los principales insumos para el diseño de objetivos, metas e indicadores son los resultados de trabajo de los ejercicios anteriores que les permiten determinar el grado de avance y el posible cumplimiento de las metas a establecer. • Estadísticas de aforo vehicular en carreteras del IMT.
Recursos (tiempo, personal, recursos financieros e infraestructura)	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo: Tanto el PTDI como el SIPSE, están diseñados para implementarse y cumplirse dentro de la administración 2013-2018. La MIR se integra de objetivos y metas que se actualizan y revisan trimestralmente. Este proceso se desarrolla entre los meses de diciembre y febrero de cada ejercicio fiscal. • Personal: El personal directamente responsable de la planeación y diseño de objetivos, metas e indicadores del Programa E005 son el Jefe de la Unidad, el Director de Asistencia y Auxilio y el responsable del Departamento de Control Operativo. No se cuenta con un área específica o personal especializado en la planeación estratégica del programa. • Recursos financieros: La implementación completa del Modelo Integral de Planeación no ha sido posible hasta el momento debido al recorte presupuestal y la falta de recursos para implementar el Centro de Gestión Operativa, por lo que los recursos financieros no son suficientes para la ejecución del proceso. • Infraestructura: No aplica.
Productos	<p>Los productos resultados del proceso de planeación (PTDI, MIR, SIPSE, y los indicadores de gestión interna del programa) son la fuente documental para la ejecución del resto de los procesos de la CSTAV, ya que definen el curso de acción y las metas a cumplir por el programa.</p> <p>No obstante, no se cuenta con un documento específico para la CSTAV de planeación estratégica.</p>

Proceso: Planeación	
Sistemas de información	Los sistemas de información utilizados en el proceso de planeación son documentos y archivos de seguimiento y avance de indicadores y metas.
Coordinación	En este proceso trabajan de manera conjunta la Dirección General de Planeación, Dirección General de Seguimiento y Evaluación y la CSTAV.
Pertinencia de los procesos	<p>La elaboración del Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional, de la MIR y del SIPSE marca la pauta de trabajo para la CSTAV, ya que indican los objetivos y las metas a alcanzar, que deben cumplirse de acuerdo con el desempeño y la prestación de los servicios de la Corporación.</p> <p>Los indicadores de gestión interna de la CSTAV son también importantes en la definición de metas y objetivos, así como en la planeación operativa para la definición de rutas a cubrir anualmente.</p> <p>Sin embargo, no se cuenta con un manual de procesos específico que describa los pasos a seguir en el ejercicio anual de planeación tanto estratégica como operativa, así como con un documento que describa la metodología a seguir para el cálculo y diseño de los indicadores estratégicos y de gestión del programa.</p> <p>Tampoco se cuenta con un documento de planeación estratégica específico del Programa E005, que defina los alcances, objetivos, metas e indicadores propios del programa, ya que aun cuando el SIPSE define la alineación y cumplimiento de los objetivos de la CSTAV a partir de sus atribuciones y objetivos institucionales, no se define un proceso detallado, estratégico y cronológicamente definido para la implementación de proyectos.</p>
Importancia estratégica del proceso	<p>La importancia estratégica del proceso radica en la definición de objetivos, metas y líneas de acción a seguir por la Corporación durante la administración en curso.</p> <p>Los productos derivados de proceso, son el PTDI, la MIR y el SIPSE, que indican los objetivos que el programa debe alcanzar, de acuerdo con los objetivos y metas del PND y del PROSECTUR.</p> <p>La planeación de rutas ha permitido una mayor cobertura de carreteras, con un menor uso de recursos, particularmente el uso de combustible para vehículos.</p>
Opinión de los usuarios de los servicios prestados por el programa	No se dispone de medios o herramientas para verificar la opinión de los responsables y operadores del programa sobre el proceso de planeación, por lo que no se puede determinar si estos están satisfechos respecto a su eficacia, eficiencia y calidad.
Mecanismos de medición de satisfacción de los usuarios	No se tiene un mecanismo de medición de satisfacción de los usuarios en este proceso.

Análisis de procesos mapeados

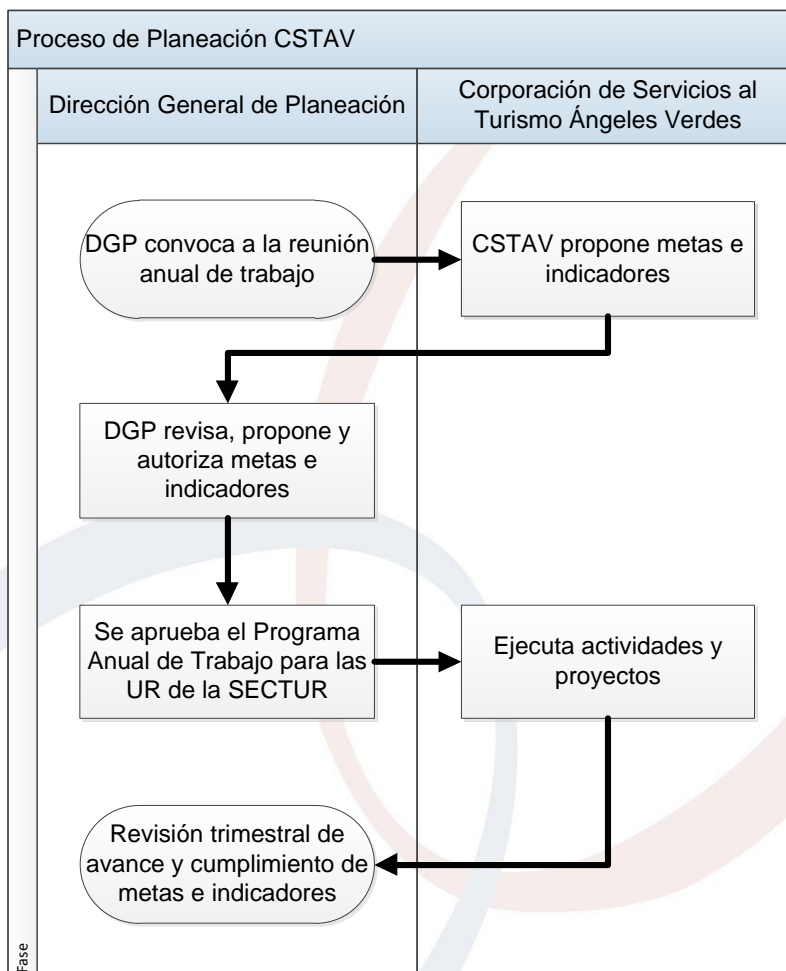
Con base en las definiciones de planeación estratégica de los documentos institucionales y sectoriales se elabora el Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional de la SECTUR, que es un programa anual. Para su elaboración la CSTAV tiene la obligación de integrar sus objetivos, metas e indicadores, los cuales deben estar alineados con la normatividad y manuales operativos de la organización.

El procedimiento de elaboración de este documento inicia con la convocatoria a una reunión de trabajo anual, generalmente en el mes de diciembre, entre la Dirección General de Planeación y las Unidades Responsables de los programas presupuestarios. Los programas presupuestarios proponen un conjunto de metas e indicadores, que elaboran a partir de sus resultados de trabajo durante el ejercicio que termina, así como como en los ejercicios anteriores. De esta manera presentan sus propuestas de trabajo, para el siguiente año y verifican con la DGP que están alineadas a los objetivos e indicadores, así como a los manuales operativos y el presupuesto de la SECTUR.

Las Unidades Responsables definen sus proyectos en coordinación con la DGP, a la que presentan un máximo de cinco proyectos a realizar en el año. En la reunión anual se define el plan de trabajo del siguiente ejercicio fiscal. Este Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional (PTDI) indica el quehacer anual de las UR con base en sus objetivos y manuales y se distribuye en todas las direcciones, departamentos y oficinas administrativas adscritas a la SECTUR.

Una vez que se ha distribuido el PTDI a todas las UR y que es del conocimiento de toda la SECTUR, se ejecutan las actividades conforme a lo acordado, para el cumplimiento y consecución de los objetivos y metas de la Secretaría. La DGP hace una revisión trimestral del avance y cumplimiento de los indicadores de cada UR, este proceso forma parte también del proceso de Monitoreo del programa. La *Gráfica 9*, explica de manera gráfica el proceso de planeación descrito.

Gráfica 9 Proceso de Planeación CSTAV



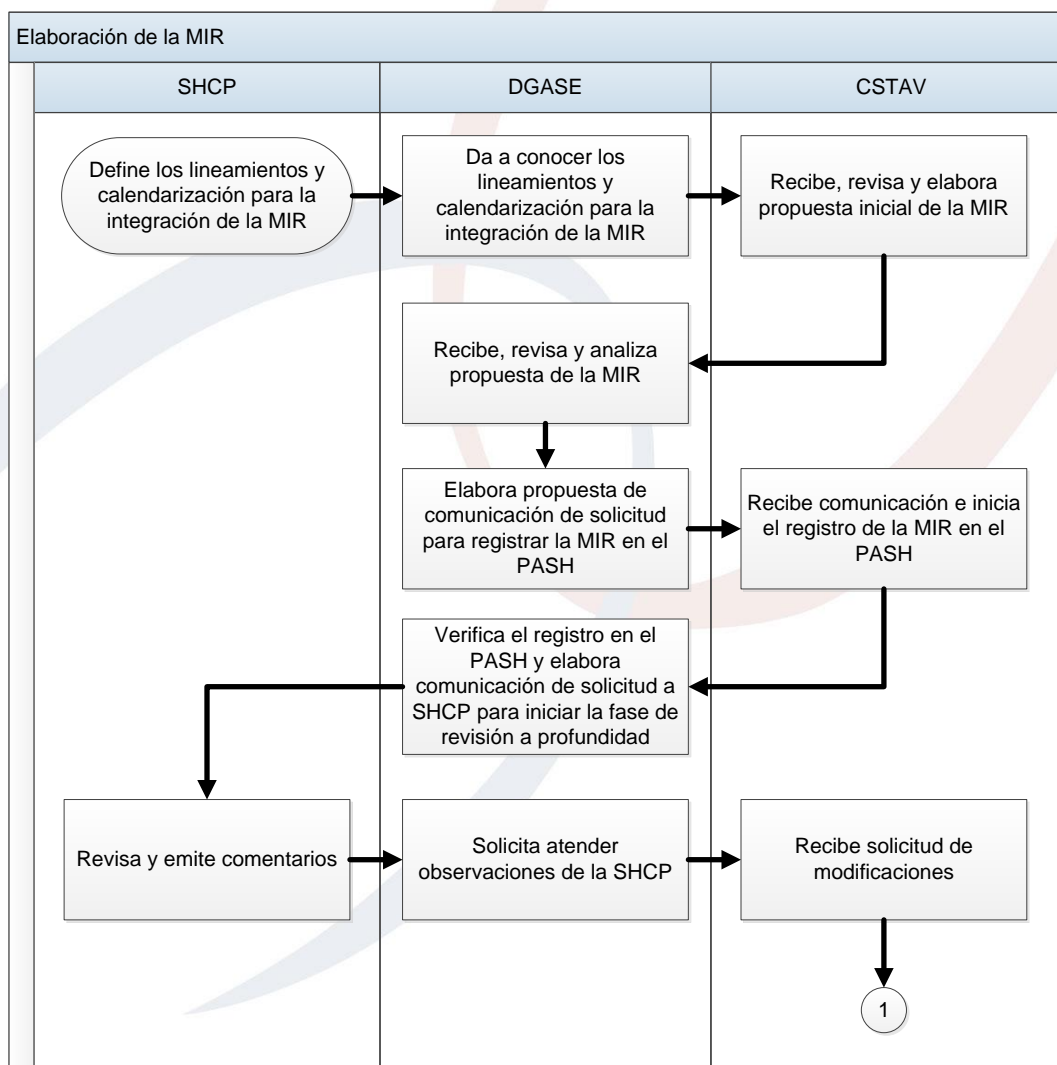
Fuente: CEC-ITAM, 2016.

El proceso general para la elaboración del Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional es mucho más complejo que el que se muestra en la *Gráfica 9*, no obstante, la responsabilidad de este proceso corresponde a la Dirección General de Planeación cuya operación recae en un programa presupuestario diferente e independiente al del E005 Programa de Calidad y Atención Integral al Turismo, es por ello que en este análisis solo se presentan los procedimientos que involucran a la CSTAV en el proceso de su propia planeación estratégica.

El proceso para la elaboración de la MIR está documentado en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, quien es la responsable de la coordinación e instrumentación de los procedimientos a seguir para la elaboración de las MIR de todas las UR de la SECTUR.

La elaboración de la MIR inicia con la recepción de los lineamientos y calendarización para su integración por parte de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE), mismos que son revisados e integrados en un oficio que se turna a las UR, que en este caso es la CSTAV. La CSTAV recibe los lineamientos y la calendarización, a partir de los cuales elabora una propuesta inicial de MIR, misma que es revisada y analizada por la DGSE. Esta primera fase se describe en la *Gráfica 10*.

Gráfica 10 Proceso de elaboración de la MIR, CSTAV 1/3



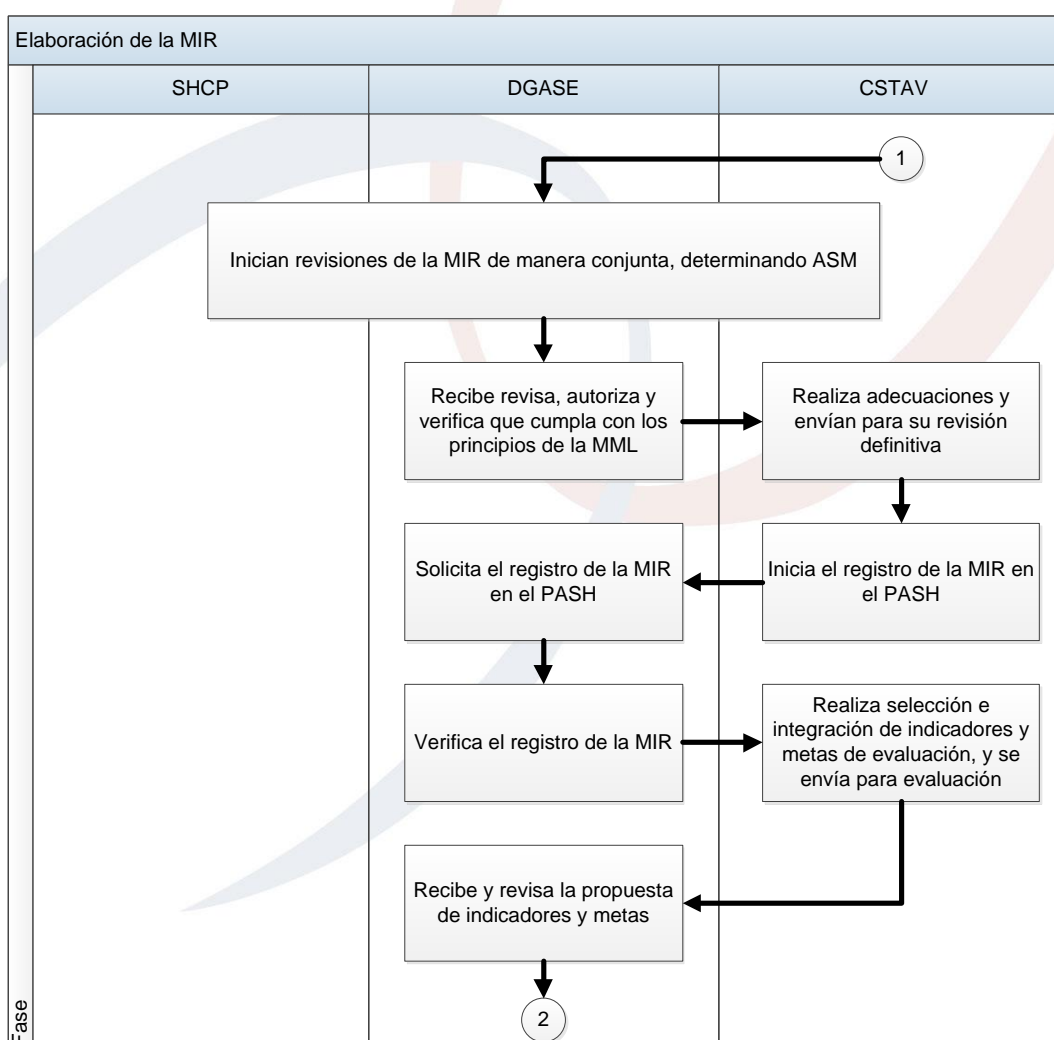
Fuente: CEC-ITAM, 2016.

Si la propuesta de MIR cumple con los lineamientos, se elabora una propuesta de oficio de solicitud para registrarla en el Porta Aplicativo de la SHCP (PASH). La CSTAV recibe la solicitud de registro en el PASH, la cual es verificada por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación.

La DGSE avisa a la SHCP para que acceda al sistema para hacer una revisión a profundidad de la MIR del programa.

Si se identifican Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), la CSTAV debe realizar las adecuaciones correspondientes, las cuales se turnan a la DGSE para su revisión definitiva. Una vez que son comprobados y verificados los cambios solicitados, se revisa el cumplimiento de los principios de la Metodología de Marco Lógico (MML). Si se da cumplimiento con la MML, se autoriza y realiza el procedimiento para registrar la MIR en el PASH. Esta fase se describe en la *Gráfica 11*.

Gráfica 11 Proceso de elaboración de la MIR, CSTAV 2/3



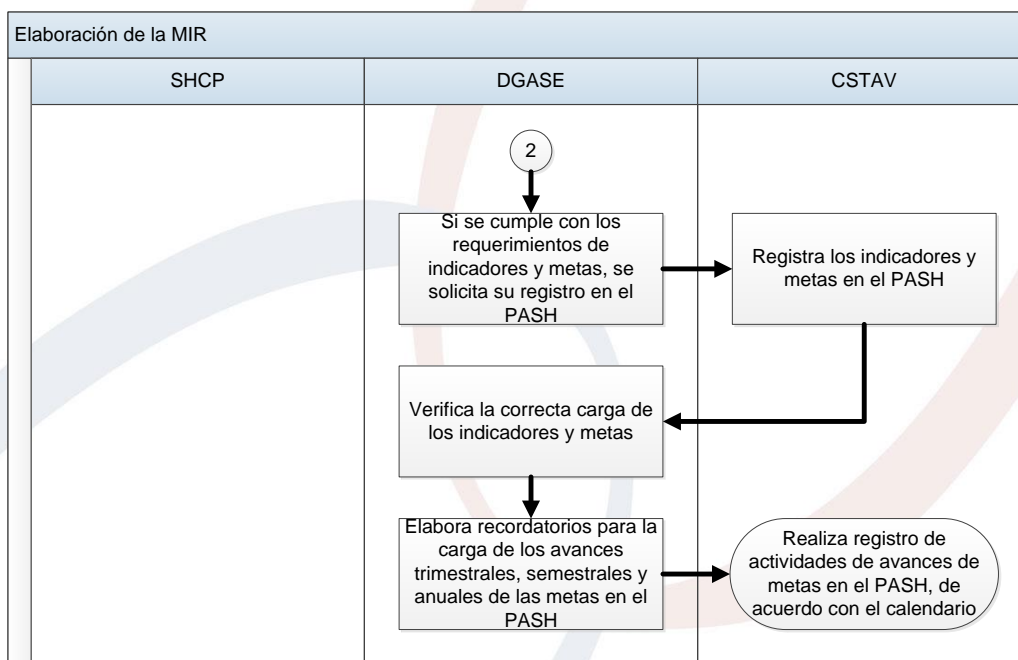
Fuente: CEC-ITAM, 2016.

A continuación la CSTAV realiza una selección e integración de la propuesta de indicadores y metas de evaluación, la cual debe ser revisada, analizada y

autorizada por la DGSE. Si la propuesta de la CSTAV cuenta con indicadores y metas, se autorizan y se realiza su registro en el PASH.

Una vez autorizada y registrada la MIR y sus indicadores, la CSTAV debe realizar una carga de los avances trimestrales, semestrales y anuales de las metas en el PASH. La última fase de elaboración de la MIR se describe en la *Gráfica 12*.

Gráfica 12 Proceso de elaboración de la MIR, CSTAV 3/3



Fuente: CEC-ITAM, 2016.

El proceso de Elaboración de la MIR descrito en esta sección es una síntesis de los procesos más relevantes descritos en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de la SECTUR. Dado que la evaluación se concentra en los procesos del Programa E005 Programa de Calidad y Atención Integral al Turismo, en este análisis no se profundiza en los procedimientos administrativos que corresponden a las actividades y tareas de la DGSE, y solo se consideran aquellos que son de interés o relevancia para el proceso de Planeación de la CSTAV.

En los dos casos del proceso de Planeación presentados se definen periodos de verificación de avances y cumplimiento de metas, mismos que se consideran como parte del proceso de Monitoreo.

Comunicación

Relevancia del proceso

De acuerdo con los Términos de Referencia, la Comunicación es el proceso en el que se informan las características y objetivos del Programa tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación, como a su población o área de enfoque objetivo. El éxito de cualquier programa de política pública tiene como condición necesaria la correcta transmisión de las características del programa en un lenguaje que sea adecuado al público objetivo del programa, por lo que se trata de un proceso crítico.

Análisis del proceso de Comunicación

El proceso de Información tiene como objetivo difundir, entre la población objetivo, los servicios y alcances de la CSTAV, así como los canales de comunicación que permiten a la población tener acceso a dichos servicios.

Proceso: Comunicación	
Descripción de las actividades	<p>El proceso de comunicación debería incluir las siguientes actividades, que normalmente se documentan en un Plan o Estrategia de Comunicación formalmente documentada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entendimiento del entorno: análisis e investigación 2. Objetivos de comunicación 3. Público objetivo: características y medios afines 4. Mensaje 5. Estrategia 6. Acciones de comunicación 7. Cronograma 8. Presupuesto 9. Control y seguimiento 10. Evaluación <p>Sin embargo, no se pudo encontrar un documento con estas características en la CSTAV.</p> <p>Actualmente las actividades de Comunicación se limitan a la difusión de mensajes instrumentados por el área de Estrategia Digital de la Secretaría de Turismo a través de redes sociales en la que se difunde exclusivamente al inicio de las tres temporadas vacacionales los números de contacto de la CSTAV. De forma esporádica se emiten comunicados de prensa o espacios en radio en los que se entrevista al Director de la CSTAV.</p>
Límites de los procesos y su articulación	<p>Este proceso puede coordinarse con SECTUR a fin de lograr un mayor efecto de sinergia con las campañas desarrolladas por SECTUR. En este sentido, sería posible concentrar las primeras fases de diagnóstico y establecimiento de objetivos</p>

Proceso: Comunicación	
	<p>en la propia CSTAV para después transferir a SECTUR el resto de las fases de la campaña de Comunicación.</p> <p>Sin embargo, no se pudo encontrar un justificante de tal colaboración en la CSTAV.</p>
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre experiencias, expectativas y necesidades de la Población objetivo respecto a la información turística y asistencia vial. • Información sobre el perfil de los medios consultados y que sean afines a dicho público objetivo.
Recursos (tiempo, personal, recursos financieros e infraestructura)	No se detectó ningún tipo de infraestructura de personal, recursos financieros ni de información dirigida al diseño de un Plan de Comunicación.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Comunicación • Resultados de la Estrategia de Comunicación en cuanto a reconocimiento de la propia Corporación e incremento en la demanda de los servicios. <p>Sin embargo, no se pudo encontrar documentación de estos productos en la CSTAV.</p>
Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> • No se dispone de indicadores de reconocimiento ni análisis de opiniones en redes sociales sobre la CSTAV • Se dispone de indicadores de actividad de solicitudes que se generan manualmente. • Recientemente se están generando unos indicadores de la actividad en twitter que detectan un nivel de impacto muy bajo en comparación con otras instituciones públicas.
Coordinación	No existen mecanismos de coordinación formales con otras instancias, ni siquiera con SECTUR o con las Secretarías de Turismo de los Estados.
Pertinencia de los procesos	Se considera que el proceso no es pertinente, ya que no existe realmente una Estrategia de Comunicación, sólo campañas puntuales en temporadas vacacionales desarrolladas de forma individual por SECTUR.
Importancia estratégica del proceso	Este proceso es uno de los procesos clave para difundir los servicios de la CSTAV, por lo que es fundamental.
Opinión de los usuarios de los servicios prestados por el programa	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica • No existen indicadores de impacto de los esfuerzos aislados de comunicación actualmente existentes.
Mecanismos de medición de satisfacción de los usuarios	No aplica

Diagrama del proceso

No existe un proceso formal de Comunicación.

Análisis de vinculación entre los diferentes procesos del programa

El Componente se vincula con el resto de los procesos de la CSTAV, ya que es el mecanismo de difusión de los demás procesos. De hecho, la principal hipótesis relativa a la drástica disminución en el número de llamadas recibidas en el centro de atención telefónica de la CSTAV es la menor difusión del número de contacto 078, a favor de los nuevos números universales promovidos por el Gabinete Turístico, es decir, el 088 en un inicio y actualmente el número 911.

Información y Comunicación para la Asistencia al Turista

Relevancia del proceso

Este proceso es uno de los tres procesos sustantivos de la Corporación y el que es más afín a las funciones básicas de la propia SECTUR, por lo que se trata de un proceso fundamental.

Normatividad relacionada con el Componente

Se pretende evaluar la congruencia de los procesos de la Corporación respecto a la normativa vigente, incluyendo los siguientes documentos normativos:

- 1) Plan Nacional de Desarrollo (PND 2013-2018)
- 2) Programa Sectorial de Turismo (PROSECTUR 2013-2018)
- 3) Reglamento Interior de la SECTUR
- 4) Manual de Organización General de la Secretaría de Turismo
- 5) Manual de Organización Específico de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes
- 6) Manual de Procedimientos de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes

La preparación y difusión de información turística es esencial para la misión de la Corporación. Entre las atribuciones de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes que se definen en el Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 30/12/2013, la

prestación de los servicios de información figura como integrante de casi todas ellas:

Artículo 34.- La Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes tiene las siguientes atribuciones:

I. Prestar al turista nacional y extranjero **servicios integrales de información**, asesoría, asistencia de emergencia mecánica, auxilio y apoyo;

II. Coordinar las estrategias relacionadas con la **sistematización de la información, orientación y reservaciones hoteleras**, además de las acciones inherentes a la atención a connacionales y turistas en general, al ingresar y salir del país;

III. Coadyuvar al incremento del flujo de turistas nacionales y extranjeros, así como la permanencia de éstos en los destinos turísticos del país;

IV. Coordinar y concertar acciones con otras autoridades de los tres órdenes de gobierno competentes y con organismos de los sectores social y privado, para atender al turismo carretero en viajes al interior del país, así como proporcionar el servicio de radio comunicación, **información** y asistencia en su tránsito por las carreteras y puentes de jurisdicción federal;

V. Proponer las políticas concernientes a la **investigación, actualización y utilización de la información sobre destinos y servicios turísticos para orientar a los turistas**;

VI. Producir y distribuir materiales y guías de orientación e información al turista, en coordinación con la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría, así como, en su caso, con otras autoridades competentes, y representantes de los sectores social y privado;

VII. Fomentar la instalación de **módulos de información y orientación turística**, en terminales aéreas, de autobuses, de ferrocarriles y puertos turísticos, así como cualquier parte en dónde se estime que se requieran, en coordinación con autoridades de los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios;

VIII. Coordinar el desarrollo de **programas especiales de información, orientación, atención y protección al turista**, con la participación que corresponda a otras autoridades competentes;

IX. Instrumentar, en el ámbito de su competencia, las acciones para el desarrollo y mejoramiento del **Programa Paisano** en coordinación con las autoridades competentes participantes;

X. Coordinar la red nacional de oficinas y **módulos de orientación e información turística**, con la participación que corresponda a otras autoridades competentes;

XI. Efectuar visitas de supervisión a módulos y oficinas de información de la Secretaría;

XII. Suscribir, los instrumentos jurídicos nacionales o internacionales que se consideren pertinentes, para allegarse de recursos económicos y materiales necesarios para cumplir con sus atribuciones y objetivos, lo anterior, en coordinación con las autoridades de la Administración Pública Federal competentes y observando las disposiciones jurídicas aplicables;

- XIII.** Apoyar la operación del turismo de superficie, a través del servicio de auxilio turístico, en coordinación con otras autoridades competentes de los tres órdenes de gobierno y, en su caso, con los sectores social y privado;
- XIV.** Dirigir y controlar el servicio de auxilio turístico, y coordinar los servicios de información, orientación, asistencia mecánica y de primeros auxilios en las carreteras y puentes de jurisdicción federal;
- XV.** Establecer, dirigir y controlar, a nivel nacional, un sistema de radio comunicación turística, y atender las disposiciones que al efecto emitan las autoridades correspondientes;
- XVI.** Establecer las medidas necesarias para la conservación y el mantenimiento del equipo y las instalaciones utilizadas en el servicio de auxilio turístico;
- XVII.** Establecer la coordinación que se requiera con otras autoridades e instituciones para auxiliar a los turistas y a la población en general, en casos de emergencia y desastres;
- XVIII.** Establecer, dirigir y controlar el **Centro Integral de Atención Telefónica, y coordinar, a nivel nacional, un servicio de orientación e información telefónica, sobre destinos, atractivos y servicios turísticos estatales y regionales**, así como el apoyo a los turistas ante otras autoridades competentes;
- XIX. Orientar al turista y difundir información, en vinculación con la Secretaría y el Consejo de Promoción Turística de México, así como en su caso, con otras autoridades competentes, y los sectores social y privado, con la distribución de materiales y guías de orientación e información al turista, y**
- XX.** Coordinar la instrumentación y vigilancia de las medidas de asistencia y auxilio a los turistas.

Alineación de funciones y procesos

Las funciones de información dependen del Departamento de Información y Comunicación para Asistencia al Turista. De acuerdo con el Manual de Organización Específico de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes, la función de este Departamento es proporcionar de manera telefónica el servicio integral de información, orientación, asistencia de emergencia mecánica, auxilio y apoyo turístico que se proporciona a connacionales, turistas nacionales y extranjeros, así como a la promoción de destinos y servicios turísticos, con la finalidad de incrementar la afluencia y permanencia en los distintos destinos turísticos del país.

El Manual de Organización Específico de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes establece trece funciones específicas, que se comparan con la existencia de procedimientos previsto en el Manual de Procedimientos de dicha Corporación

Funciones previstas en el Manual de Organización	Manual de procedimientos
<p>1. Controlar, asistir y dirigir la operación de los servicios de información, orientación y asistencia turística, auxilio mecánico y comunicación de emergencia, así como auxilio en caso de accidentes, que se brindan a los viajeros que transitan por las rutas carreteras turísticas cubiertas por la corporación.</p>	<p>Procedimiento: IV.1.4. Atención de llamadas telefónicas para el otorgamiento de servicios de auxilio turístico mecánico, información turística y estado físico de carreteras</p> <p>Registro de Llamadas Telefónicas : en Excel, al que no se tuvo que acceso</p>
<p>2. Instrumentar acciones de coordinación con prestadores de servicios turísticos, instituciones educativas, dependencias de los tres niveles de gobierno e instituciones privadas para el acopio, distribución y difusión de materiales informativos sobre los destinos, atractivos y servicios turísticos del país.</p>	<p>Procedimiento: IV.1.1. Servicio de información turística por correspondencia</p> <p>“Registro de atención de solicitud de servicios de información y orientación turística (FO-512.00-01)” <i>No se utiliza</i></p> <p>Cédula de registro de atención por correspondencia FO-512.00-03</p> <p>Formato para Registro de Atención a Solicitudes de Información y Orientación Telefónica: en Excel, al que no se tuvo que acceso</p>
<p>3. Integrar y proporcionar el informe estadístico de seguimiento y control de la operación de los servicios de información y orientación turística de los diferentes servicios proporcionados.</p>	<p>Procedimiento: IV.1.4. Atención de llamadas telefónicas para el otorgamiento de servicios de auxilio turístico mecánico, información turística y estado físico de carreteras</p>
<p>4. Planear y ejecutar las acciones del Programa Paisano, en el ámbito de su competencia, en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal participantes.</p>	
<p>5. Instrumentar las políticas para la integración y actualización de los servicios de información, asesoría, asistencia de emergencia mecánica, auxilio y apoyo turísticos, así como las acciones de seguimiento y control, para mantener actualizados los datos relativos a la información sobre los destinos, atractivos y servicios turísticos del país.</p>	<p>Procedimiento: IV.1.5. Actualización de la base de datos de INFOTUR <i>No se implementa</i></p>
<p>6. Integrar y sistematizar la información correspondiente a la evaluación del impacto y opinión de los turistas sobre los servicios de</p>	<p>En Informe Final se afirma que se mide diariamente pero no aparece en Manual de</p>

Funciones previstas en el Manual de Organización	Manual de procedimientos
información y orientación turística que sean proporcionados.	Procedimientos
7. Recibir, integrar y procesar diariamente la información derivada de la prestación de los servicios de la Corporación. Coordinar, supervisar, dirigir y controlar el Centro de Gestión de la Corporación y proporcionar a nivel nacional, un servicio de orientación e información telefónica sobre destinos, atractivos y servicios turísticos estatales y regionales, así como el apoyo a los turistas entre otras autoridades competentes.	Procedimiento: IV.1.4. Atención de llamadas telefónicas para el otorgamiento de servicios de auxilio turístico mecánico, información turística y estado físico de carreteras
8. Dirigir el desarrollo del Programa Paisano, así como asegurar su correcta y eficiente ejecución en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal participantes.	IV.1.2. Selección y evaluación de becarios u observadores para el programa paisano-SECTUR IV.1.3. Trámite de pago a becarios u observadores del programa paisano ¹²
9. Integrar y proporcionar el informe estadístico de seguimiento y control de la operación de los servicios de información y orientación turística de los diferentes servicios proporcionados;	En Informe Final se afirma que se mide diariamente pero no aparece en Manual de Procedimientos
10. Diseñar, dirigir, controlar y fortalecer la distribución de materiales y guías que surjan de las estrategias de difusión y promoción de los servicios de orientación, información y auxilio al turista en coordinación con la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría y el Consejo de Promoción Turística de México, así como en su caso, con dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, gobiernos estatales y municipales y del sector privado.	Procedimiento: IV.1.1. Servicio de información turística por correspondencia
11. Contribuir en los programas especiales y políticas de información, orientación, atención al turista, considerando el presupuesto asignado con la participación que corresponda a otras unidades y autoridades competentes.	ND
12. Establecer y aplicar las estrategias para la operación de la red nacional de módulos de información, asistencia y auxilio turístico, en terminales aéreas, de autobuses, de ferrocarriles y puertos turísticos, así como cualquier parte en	ND

¹² Actualmente la participación en el Programa Paisano se limita al acompañamiento en ciertas caravanas de connacionales en épocas vacacionales. Adicionalmente, bajo este programa se coordina la participación de 75 personas que distribuyen material promocional turístico de los Estados. Específicamente se dispone de 20 módulos en 11 Estados cuyas remuneraciones aparecen en la partida de Apoyo Social de la CSTAC.

Funciones previstas en el Manual de Organización	Manual de procedimientos
dónde se estime que se requieran, con la participación que corresponda a otras unidades y autoridades competentes.	
13. Participar y apoyar a través del Sistema de Comunicación Nacional de la Corporación, las acciones que se instrumentan para la atención y apoyo de la población en casos de desastre o emergencia.	No existen procedimientos

Análisis del proceso

El proceso de Información tiene como objetivo el acopio, distribución y difusión de materiales informativos sobre los destinos, atractivos y servicios turísticos del país a connacionales, turistas nacionales y extranjeros, así como a la promoción de destinos y servicios turísticos. Adicionalmente, el proceso incluye el contacto con los turistas que necesitan apoyo de asistencia mecánica.

Proceso: Información	
Descripción de las actividades	<p>El proceso incluye las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Atención telefónica y transferencia de llamada a apoyo de asistencia mecánica 2) Acopio y actualización de información sobre destinos y servicios turísticos (hoteles, balnearios, restaurantes, museos). Cabe señalar que esta actividad no se está realizando actualmente por no haberse implementado el Centro de Gestión Operativa. 3) Atención a solicitudes de información que pueden ser formuladas por vía telefónica, correspondencia postal o correo electrónico. 4) Respuesta con la información solicitada o canalización a otras instancias que posean la información solicitada. <ol style="list-style-type: none"> a. Sólo se provee de información, ya que no se realizan reservaciones (a pesar de que existe el proceso de reservación, actualmente no se presta tal servicio) b. Esta información sólo se provee por vía telefónica (sólo verbal, ya que no se transmiten mensajes por whats app o mensaje de texto) o por correo (postal o electrónico), pero los patrulleros no disponen de información para difundirla. c. No existe información en medios electrónicos como página web, twitter u otras redes sociales. 5) Síntesis de actividad en términos de solicitudes recibidas y atendidas.
Límites de los procesos y su articulación	Este proceso finaliza al comunicar al turista con los actores del proceso de asistencia mecánica y vial o en su caso, del proceso de atención a desastres.

Proceso: Información	
	<p>Este proceso registra la actividad de solicitudes del proceso de asistencia vial.</p> <p>El proceso termina al transmitir la información turística requerida por el solicitante. Actualmente no se realizan trámites de reservaciones, aunque éstos se encuentran previstos en el Manual de Procedimientos.</p> <p>La actualización de la información forma parte de los procesos pero actualmente no se realiza.</p>
Insumos	<p>Información sobre atractivos y servicios turísticos tanto en formato electrónico como impreso. Esta información es generada actualmente por la propia CSTAV, sin que se mencionara en las entrevistas algún mecanismo de coordinación con SECTUR o mecanismos de recolección sistemática de información con las Secretarías de Turismo de los estados.</p>
Recursos (tiempo, personal, recursos financieros e infraestructura)	<ul style="list-style-type: none"> • Existen problemas de infraestructura a nivel de sistema de telecomunicaciones y sistemas de administración del centro de atención telefónica. • Los recursos de recolección y actualización de información turística son insuficientes. • El personal es de base, lo que dificulta los procesos de selección y evaluación.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Información de servicios turísticos • Canalización y seguimiento a otras instancias
Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> • INFOTUR: sistema de información de servicios turísticos, que es independiente de SECTUR y de otros sistemas de información ofrecidos por proveedores privados sin costo. • Se dispone de indicadores de actividad de solicitudes que se generan manualmente (a diferencia de los sistemas actuales de centros de atención telefónica que producen métricas en tiempo real).
Coordinación	<p>No existen mecanismos de coordinación con otras instancias, ni siquiera con SECTUR o con las Secretarías de Turismo de los estados.</p>
Pertinencia de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Se considera que el proceso no es pertinente, ya que la falta de actualización de la base de datos de servicios turísticos no permite generar información actualizada para guiar de forma efectiva al turista. • En un ejercicio de prueba que se realizó se contestó en 24 horas y la información fue efectiva, remitiendo al turista a otras fuentes de información relevantes.
Importancia estratégica del proceso	<p>Este proceso es uno de los tres procesos sustantivos de la Corporación y el que es más afín a las funciones básicas de la propia SECTUR, por lo que es fundamental.</p>
Opinión de los	<p>Se desconoce</p>

Proceso: Información	
usuarios de los servicios prestados por el programa	
Mecanismos de medición de satisfacción de los usuarios	No se tiene un mecanismo de medición de satisfacción de los usuarios en operación, aunque sí se prevé en estudios previos. ¹³

Procesos específicos para la producción y entrega del servicio de Información y Comunicación para la asistencia al turista

Atención de llamadas telefónicas

Subprocesos	Observaciones
Solicitud	Solicitud por vía telefónica al 078 o 01 800 Nacional e Internacional
Selección de destinatarios	Debido a la naturaleza con la que se detona el Componente, no existe una metodología para la selección de destinatarios. Los beneficiarios son todas las personas o entidades tanto nacionales como extranjeras que solicitan el servicio. Existe información sobre el número de servicios prestados, pero no se cuenta con información sobre el perfil de las personas que reciben los servicios (sexo, edad, escolaridad, nacionalidad, etc.).
Producción del Componente	Existe un proceso que determine las actividades a realizar: saludo, pregunta y registra ubicación del vehículo (tramo carretero, autopista o carretera federal y número del kilómetro); datos del vehículo (marca, modelo, color, número de placas de circulación) y la falla mecánica. Verifica que existe cobertura de Ángeles Verdes en el tramo carretero y determina y, en caso afirmativo, localiza al vehículo de Ángeles Verdes más cercano. En el Manual de Procedimientos se menciona un sistema de localización automática de vehículos, pero ya no está operativo debido a la ausencia de GPS. Actualmente la localización se realiza con base en la información de rutas enviada, pero requiere un mayor tiempo, además de implicar una menor precisión en la localización.
Entrega del Componente	El servicio se entrega informando al usuario del número de contacto de la entidad responsable, en caso que no exista cobertura de Ángeles Verdes en el tramo carretero. Si existe cobertura, se informa al usuario el número

¹³ Informe Final de Optimización del Proceso Sustantivo Prioritario Pr_SUST_ST_055 (Información y Orientación Turística) INFORME_FINAL_Pr_SUST_ST_055_CSTAV_2015_sept.29

Subprocesos	Observaciones
	económico del vehículo oficial de Ángeles Verdes que le proporcionará el servicio y folio de registro.
Seguimiento	<p>Registro de Información Operativa En este subproceso se ingresa el folio de registro en el SIRA</p> <p>Satisfacción de los beneficiarios No se aplica una encuesta de satisfacción al terminar la prestación del servicio</p>

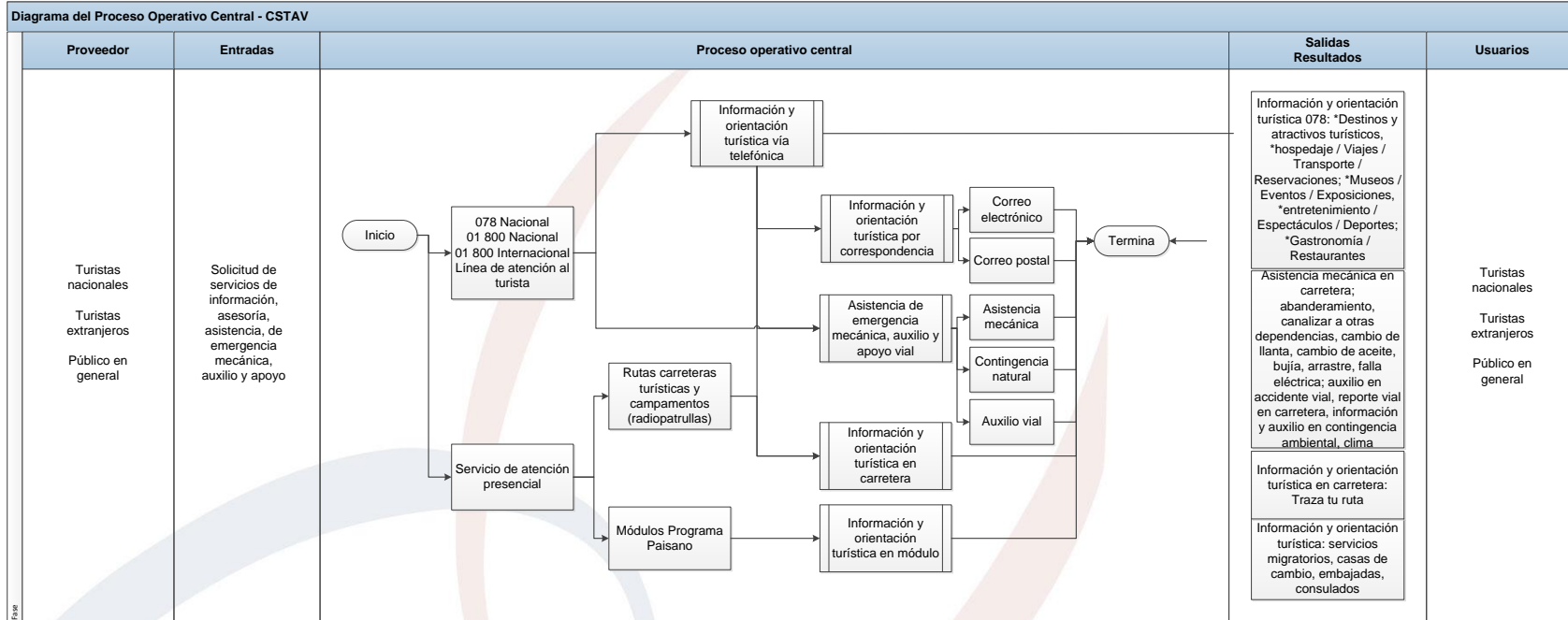
Servicio de información turística por correspondencia

Subprocesos	Observaciones
Solicitud	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud por correo electrónico o postal
Selección de destinatarios	Debido a la naturaleza con la que se detona el Componente, no existe una metodología para la selección de destinatarios. Los beneficiarios son todas las personas o entidades tanto nacionales como extranjeras que solicitan el servicio. Existe información sobre el número de servicios prestados, pero no se cuenta con información sobre el perfil de personas que reciben los servicios (sexo, edad, escolaridad, nacionalidad, etc.).
Producción del Componente	No existe un proceso que determine las actividades de búsqueda de información, sino que la selección de las fuentes depende íntegramente del criterio del operador. En la mayoría de los casos, la información se integra a partir de referencias a otras páginas web con información turística, tanto públicas (SECTUR) o privadas. En el caso en que se demanden folletos físicos de destinos turísticos, no se especifica el proceso de solicitud de los materiales a los destinos turísticos.
Entrega del Componente	El servicio se entrega por el mismo medio en que se recibió la solicitud
Seguimiento	<p>Registro de Información Operativa En este subproceso se ingresa la información en una hoja Excel que servirá de base para el reporte de actividad que genera el Departamento de Información y Comunicación para la asistencia al turista.</p> <p>Supervisión Operativa No se realizan trabajos de supervisión de esta actividad.</p> <p>Satisfacción de los beneficiarios No se aplica una encuesta de satisfacción al terminar la prestación del servicio, ni se pregunta al usuario si la información enviada responde a sus necesidades</p>

Servicio de actualización de la base de datos INFOTUR

Subprocesos	Observaciones
Solicitud	Actualmente no se realiza, por lo que no existe un detonador del proceso
Selección de destinatarios	Los beneficiarios son todas las personas o entidades tanto nacionales como extranjeras que solicitan el servicio de información turística, por lo que se benefician de este proceso.
Producción del Componente	No existe un proceso que determine las actividades de actualización de información. Actualmente no se realiza.
Entrega del Componente	El servicio se entrega actualizando la base de datos.
Seguimiento	<p>No se realizan trabajos de supervisión de esta actividad.</p> <p>Satisfacción de los beneficiarios No se aplica una encuesta de satisfacción al terminar la prestación del servicio, ni se pregunta al usuario si la información enviada responde a sus necesidades</p>

Diagrama del Proceso



Análisis de vinculación entre los diferentes procesos del programa

El Componente se vincula con el resto de los procesos del CSTAV, ya que es el mecanismo de primer contacto con la población demandante de apoyo tanto en casos de auxilio vial como en atención a desastres.

Asistencia mecánica de emergencia

Normatividad relacionada con el proceso

El Reglamento Interior de la SECTUR, en el Artículo 34 define como una de las atribuciones de la CSTAV el "Prestar al turista nacional y extranjero servicios integrales de información, asesoría, asistencia, de emergencia mecánica, auxilio y apoyo; Apoyar la operación del turismo de superficie, a través del servicio de auxilio turístico, en coordinación con otras autoridades competentes de los tres órdenes de gobierno y, en su caso, con los sectores social y privado; Dirigir y controlar el servicio de auxilio turístico, y coordinar los servicios de información, orientación, asistencia mecánica y de primeros auxilios en las carreteras y puentes de jurisdicción federal; y Coordinar la instrumentación y vigilancia de las medidas de asistencia y auxilio a los turistas".

El proceso está documentado en el Procedimiento IV.1.4. Atención de llamadas telefónicas para el otorgamiento de auxilio turístico mecánico, información turística y estado físico de carreteras, del Manual de Procedimientos de la CSTAV.

Análisis del proceso

El servicio de asistencia mecánica de emergencia es el más característico de la CSTAV, y posiblemente el más importante de los tres servicios que reporta el Programa E005, ya que es con este con el que se identifica típicamente la labor de la Corporación.

Proceso: Asistencia mecánica de emergencia	
Descripción de las actividades	<p>Servicio de asistencia mecánica de emergencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • El servicio se presta a partir de dos vías: <ul style="list-style-type: none"> ○ Solicitud telefónica ○ Recorridos de las rutas de los operadores • En el caso de las llamadas telefónicas, estas se centralizan en el call center de la CSTAV, quien registra datos de identificación y el problema que presenta el turista. • El operador telefónico evalúa si la CSTAV puede prestar ayuda, y se identifica al operador al que correspondería el

Proceso: Asistencia mecánica de emergencia

servicio, según la ruta.

- Se transmite la información de la llamada de asistencia mecánica al operador en ruta, con todos los datos de identificación del turista.
- En caso de que el operador no responda a la llamada, el call center se comunica a la Jefatura de Servicio correspondiente, para que sea ésta quien transmita el mensaje de la solicitud de auxilio.
- El operador se pone en contacto con el turista.
- Se solicita al turista que abra el cofre de su vehículo para ubicarlo mejor en la ruta.
- En el caso de los recorridos de las rutas de los operadores, es cuando el operador cubre su ruta asignada, durante la cual puede llegar a toparse con turistas varados en la carretera.
- En estos casos, el operador desciende de su vehículo y se acerca al turista para preguntar si requiere de atención o algún tipo de asistencia.
- Cuando el operador llega al lugar en el que se encuentra el turista, presta el servicio de auxilio mecánico que corresponda.
- En el caso de que el operador no pueda brindar auxilio o asistencia mecánica, se le dan opciones al turista para intentar resolver su situación.
- Una vez que el operador ha realizado el servicio de asistencia, se elabora el reporte de servicio y se registra en la bitácora de viaje.
- Se entrega al turista el reporte de servicio para que proporcione sus datos, para una posterior verificación, así como la aplicación de una encuesta de satisfacción.
- Se entrega el comprobante de servicio al turista.
- El operador registra el servicio de manera detallada en la bitácora de servicio.
- Al final del turno el operador lleva el vehículo a cargar combustible, para el siguiente turno, y lo regresa a la Jefatura de Servicio.
- En la Jefatura, el Jefe o responsable de la misma, recoge la bitácora y el bloc con las hojas de servicio y las registra en el SIRA.

Mantenimiento Vehicular y suministro de combustible

- Una vez que la Departamento de Supervisión Operativa envía a las JS el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo así como el Programa Anual de Dotación de Combustible, durante el año, las jefaturas ejecutan dichos programas según corresponda.
- Si bien el Manual de Procedimientos de la CSTAV hace referencia únicamente a una gestión por medios electrónicos, en la práctica las solicitudes de mantenimiento

Proceso: Asistencia mecánica de emergencia

preventivo y los reportes de ambos procedimientos deben llevarse a cabo de forma manual y remitirse en físico a la DAAT.

- Cuando el mantenimiento es correctivo, el jefe de servicio debe elaborar una solicitud específica y justificar el tipo de reparación que se requiere, dicha solicitud se envía a la DAAT quien la analiza y en su caso autoriza.
- Los procedimientos que debe llevarse a cabo para ejecutar el mantenimiento correctivo, como para la carga de combustible, no se encuentran detallado en el Manual de Procedimiento de la CSTAV.

Registro de Información Operativa

Validación de la información operativa capturada en el SIRA

- El Departamento de Control Operativo revisa diariamente la información operativa registrada por las Jefaturas de Servicio en el SIRA.
- Se verifica y determina si la información capturada es correcta.
- Se notifica la disponibilidad de la información para consulta.

Elaboración de respaldo de la información operativa

- El Departamento de Control Operativo descarga diariamente los reportes de bitácora, control de servicios, y auxilio turístico e histórico de viaje.
- La información descargada se almacena en un directorio compartido para consulta.
- Se transfiere el respaldo de la información generada el día anterior, la cual se almacena en el directorio.

Supervisión Operativa

Supervisión Operativa a Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico

- Elaboración de la propuesta de trabajo conforme al Programa Anual de Supervisión
- La Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista recibe y da el visto bueno a la propuesta de trabajo.
- Se elaboran, turnan y reciben oficios de comisión para los Supervisores de zona.
- Se solicita asignación a la partida presupuestal de viáticos nacionales.
- De acuerdo con las fechas establecidas en el Programa Anual de Supervisión, se presentan los Supervisores de Zonal en las Jefaturas de Servicio correspondientes.
- Se lleva a cabo la supervisión con base en el formato de supervisión.
- Con la información recabada se determina si existen observaciones, y en su caso se elaboran propuestas de mejora las mismas.

Proceso: Asistencia mecánica de emergencia

- Se elabora el Acta de Circunstancia y el Informe de Supervisión.

Comprobación de Operativos Oficiales y Fin de Semana Largo

- Mediante oficio se envían las listas de asistencia a los Puntos de Atención Turística y Auxilio Mecánico, cédula de asistencia de personal y recibo de pago con cargo a la partida presupuestal 37901.
- La Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista recibe los oficios y listas de asistencia, cédula de asistencia de personal y recibo de pago con cargo a la partida presupuestal 37901, y la turna al Departamento de Supervisión Operativa.
- El Departamento de Supervisión Operativa valida la documentación recibida, y elabora y envía oficio para el trámite del pago correspondiente.

Supervisión permanente a Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico

- Los Jefes de Servicios registran las Bitácoras.
- Realizan recorridos de supervisión permanente por las carreteras asignadas conforme a la cobertura.
- Se registran las actividades y observaciones realizadas durante la supervisión en la Bitácora.
- En caso de detectarse incidencias se elabora un informe.
- Se reúne evidencia documental y se envía junto con el informe al Departamento de Supervisión Operativa.

Supervisión a punto de asistencia

- Conforme a la autorización del Departamento de Supervisión Operativa se realiza la supervisión en los Puntos de Asistencia y se registra en la Bitácora Electrónica.
- Se realizan los recorridos de supervisión a los Puntos de Asistencia, y se registra en la Bitácora específicamente la actividad de supervisión a Punto de Asistencia cada una de las actividades u observaciones.
- En caso de detectarse incidencias se elabora un informe.
- Se reúne evidencia documental y se envía junto con el informe al Departamento de Supervisión Operativa.

Supervisión a punto de atención turística y auxilio mecánico

- Conforme a la autorización del Departamento de Supervisión Operativa se realiza la supervisión en los Puntos de Asistencia y se registra en la Bitácora Electrónica.
- Se realizan los recorridos de supervisión a los Puntos de Atención Turística y Auxilio Mecánico, y se registra en la Bitácora específicamente la actividad de supervisión a Punto de Asistencia cada una de las actividades u observaciones.
- En caso de detectarse incidencias se elabora un informe.

Proceso: Asistencia mecánica de emergencia	
	<ul style="list-style-type: none"> Se reúne evidencia documental y se envía junto con el informe al Departamento de Supervisión Operativa.
Límites de los procesos y su articulación	<p>Los servicios y asistencia mecánica de emergencia se entienden como reparaciones menores o arreglos que pueden realizarse en el momento sin necesidad de una intervención mayor o más profunda, como es el caso de cambio de llantas, cambio de aceite o anticongelante o cambio de banda, entre los más comunes.</p> <p>Sus detonantes son las llamadas telefónicas de auxilio (al call center, otros servicios de emergencia que transfieren las llamadas a la CSTAV, Jefaturas de Servicio estatales), y los vehículos varados en las carreteras que forman parte de las rutas que recorren los operadores diariamente.</p> <p>El proceso del servicio de asistencia mecánica termina cuando se registra en la bitácora de la unidad.</p> <p>El subproceso de mantenimiento vehicular y suministro de combustible inicia con el fin del Subproceso de Elaboración de los programas anuales de Mantenimiento Preventivo y de Dotación de Combustible. Y finaliza cuando se lleva a cabo cada mantenimiento preventivo y cada carga de combustible.</p>
Insumos	<p>El principal insumo para la prestación de este servicio es la planeación y análisis de rutas, la cual se actualiza anualmente a partir de los datos de tráfico e incidencias en carreteras del IMT. Las rutas se asignan de manera temporal a cada operador que las cubre por turnos y cambia su asignación quincenalmente.</p> <p>Otro insumo importante para la prestación de los servicios es el sistema de comunicación móvil a través del cual se comunican y enlazan todos los operadores, con sus respectivas jefaturas y con el mismo call center. Si bien es útil y práctico, presenta algunas desventajas como la falta de cobertura en algunas zonas por lo que los operadores pueden no ser localizados de manera inmediata.</p> <p>Para el programa de mantenimiento vehicular y suministro de combustible es el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo, y el Programa anual de Dotación de Combustible.</p>
Recursos (tiempo, personal, recursos financieros e infraestructura)	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo: En cuanto a las llamadas de asistencia mecánica se mide el tiempo para la prestación del servicio desde que se recibe la llamada, hasta que el operador llega al lugar. En cuanto a los servicios que se prestan a partir de los recorridos, es difícil medir el tiempo de reacción, ya que todo depende de que el operador se tope con algún turista que requiera de asistencia mecánica de emergencia. Para el subproceso de mantenimiento vehicular y suministro de combustible, cuando se trata de mantenimiento preventivo y dotación de combustible los tiempos en los que se ejecutan los procedimientos son adecuados y de acuerdo con lo planeado; pero cuando se trata de mantenimiento correctivo, la autorización de una solicitud puede llevar

Proceso: Asistencia mecánica de emergencia

hasta dos días, por lo que no se considera adecuado, ya que durante dicho tiempo las unidades vehiculares se encuentran sin uso, afectando la cobertura de las rutas y la productividad de la JS, en términos de servicios de asistencia mecánica de emergencia brindados.

- Personal: El 80% del personal operativo de la CSTAV son los operadores en ruta, no obstante, en muchos de los casos se manifestó que no es posible cubrir turnos de servicio más amplios debido a que carecen de personal y por lo tanto los operadores de los vehículos deben hacer sus recorridos solos, y por normatividad, cuando trabajan bajo estas condiciones, las jornadas de trabajo deben ser más cortas que en rondas que se hacen acompañados.

Si bien el patrullero tiene conocimientos técnicos mecánicos, durante el trabajo de campo se pudo observar que la mayoría de ellos requiere cursos de actualización en mecánica de emergencia (principalmente en sistemas eléctricos) y en primeros auxilios. La mayoría de los jefes de servicio acuerda que hace más de dos años no reciben capacitación de ningún tipo y que el último curso fue impartido por CONALEP, pero el contenido fue tan básico que no les aportó valor agregado.

Para el subproceso de mantenimiento vehicular y suministro de combustible, la ejecución de los mantenimientos preventivo y correctivo la llevan a cabo principalmente los patrulleros, por lo que se considera que es suficiente y cuentan con el perfil y capacidad necesaria para la ejecución de este subproceso.

En cuanto a la gestión de las solicitudes y autorización, ésta se lleva a cabo por el Departamento de Supervisión Operativa, en dónde una sola persona lleva a cabo estas actividades (analista), lo cual ha derivado en que dichas actividades no se lleven a cabo de forma eficiente, impactando básicamente en el tiempo con que éstas se ejecutan; por ello se considera que en este caso el personal no es suficiente.

En ocasiones el perfil del personal de esta área también es cuestionado, pues los Programas Anuales de Mantenimiento y Dotación de Combustible no corresponden a la realidad de las unidades vehiculares en la JS.

- Recursos: Los principales recursos para la prestación de los servicios de asistencia mecánica de emergencia son los vehículos asignados a cada jefatura y las herramientas de trabajo para la prestación de servicios mecánicos.

Con base en el trabajo de campo, se detectó que las unidades vehiculares no son las óptimas para el tipo de actividades que realiza la CSTAV, ya que son modelos viejos, que gastan mucha gasolina y en ocasiones no tienen espacio suficiente para llevar las herramientas y botiquín.

Proceso: Asistencia mecánica de emergencia	
	<p>Asimismo, el equipamiento de las unidades (herramientas, escáner, multímetro y botiquín) tampoco es el adecuado, ya que éste no se actualiza, es viejo y cuando algo se usa o rompe no es posible reponerlo. No tienen radio, que anteriormente constituía una herramienta de comunicación de mucha utilidad.</p> <p>En lo que corresponde a la dotación de combustible, se considera que los recursos financieros no son suficientes por dos razones: a) se distribuyen por unidad vehicular sin considerar los km que debe recorrer, ni el cilindraje; b) en ocasiones no alcanza para que las unidades recorran el total de km que se requiere para completar la ruta, o esta se recorre una vez al día, en lugar de hacerlo varias veces y así mantener una mayor presencia en las carreteras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura: Todas las Jefaturas de Servicio cuentan con espacios físicos para sus oficinas, ya sean propios de la CSTAV, o facilitados por otras instancias como los gobiernos estatales o la propia CAPUFE. Sin embargo, un aspecto importante es que muchas de estas oficinas no cuentan con espacios propios o adecuados para guardar los vehículos, por lo que deben quedarse a la intemperie, o en el peor de los casos en la calle, poniendo en riesgo la seguridad de los mismos.
Productos	<p>El principal producto de este proceso son los servicios de asistencia mecánica de emergencia prestados a los turistas que viajan por carretera.</p> <p>Unidades vehiculares en correcto funcionamiento</p>
Sistemas de información	<p>Más allá del sistema de comunicación móvil y de las rutas definidas por jefatura y operador, no se cuenta con otros sistemas de información.</p> <p>Algunas jefaturas han implementado por cuenta propia el uso de aplicaciones móviles que permiten la geo localización en tiempo real de los operadores cuando están en sus recorridos. Aunque sólo se identificaron un par de casos, se considera una opción económica (las aplicaciones utilizadas son gratuitas y están disponibles en las tiendas en línea de los mismos dispositivos móviles), y efectiva para mejorar el monitoreo y los servicios de asistencia mecánica en carretera.</p> <p>El subproceso de mantenimiento vehicular y suministro de combustible se lleva a cabo principalmente a través del SIRA. Si bien se tiene en general una buena opinión de este Sistema, se reconoce que aún tiene áreas de mejora, ya que no logra sistematizar todas las cuestiones administrativas, generando doble gestión en algunos casos como: llenado de reportes, impresión y envío de todo el papeleo, por mencionar algunas.</p> <p>En el trabajo de campo se identificó que el anterior sistema "Coordina" era una herramienta muy valiosa para eficientar este servicio ya que permitía la geo localización de las patrullas y eliminaba papeleo en el llenado de los servicios.</p>

Proceso: Asistencia mecánica de emergencia	
Coordinación	<p>La coordinación al interior de la CSTAV, consiste en la comunicación e identificación inmediata entre el call center, las Jefaturas de Servicio y los operadores en ruta. Si bien existen áreas de mejora como la intercomunicación entre estos tres actores, porque en algunos casos se debe triangular la comunicación (call center-jefatura de servicio-operador) antes de que pueda prestarse el servicio, lo cual puede retrasar la llegada del operador al lugar que se le solicita.</p> <p>En cuanto a la coordinación con otras entidades y prestadores de servicios, esta es variable según el estado. En algunos lugares, los mismos gobiernos estatales y la CAPUFE reconocen y colaboran con los Ángeles Verdes, facilitando su trabajo e incluso prestando espacios para su operación (como la facilitación de oficinas). En algunos casos se identifica competencia y poco interés por colaborar con la Corporación, llegando a presentarse casos en los que los mismos estados han desarrollado programas propios similares al de la CSTAV, duplicando los esfuerzos y servicios de la Corporación.</p> <p>Para llevar a cabo el subproceso de mantenimiento vehicular y suministro de combustible, los siguientes actores deben coordinarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Asistencia y Auxilio Turístico • Departamento de Supervisión Operativa • Jefaturas de Servicio • Patrulleros
Pertinencia de los procesos	<p>Se puede afirmar que el proceso se presta de manera pertinente ya que todos los operadores entrevistados confirmaron seguir los mismos procedimientos para la prestación de servicios de asistencia mecánica de emergencia. En cuanto al tiempo de respuesta a partir de la solicitud de servicios, la CSTAV calcula un tiempo máximo de 90 minutos, aunque se identificaron casos en los que las mismas jefaturas buscan acortar el tiempo de espera y acudir al llamado en menos de 30 minutos.</p> <p>Por lo que respecta a los servicios que se prestan a partir de los recorridos en ruta, es difícil valorar la pertinencia de estos, aunque teniendo en cuenta que entre el 80% y el 90% de los servicios de asistencia mecánica se prestan a partir de esta vía, se puede inferir que el proceso es pertinente.</p> <p>El subproceso mantenimiento vehicular y dotación de combustible no es pertinente, debido principalmente a la limitada consistencia entre los programas anuales (mantenimiento preventivo y dotación de combustibles) con respecto la situación real de los vehículos y la planeación de rutas que cada Jefatura de Servicio. Se observan las siguientes consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se programan mantenimientos que las unidades vehiculares no requieren, lo cual lleva a dos posibles situaciones: a) El jefe de servicio solicita el

Proceso: Asistencia mecánica de emergencia	
	<p>mantenimiento de todas formas y por tanto se considera un gasto innecesario; o b) El jefe de servicio decide no llevar a cabo dicho mantenimiento, por lo que son cuestionados por la DAAT.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a mantenimiento correctivo, la tardanza con la que ocurre la autorización, provoca que las unidades se mantengan fuera de circulación. • La insuficiencia del combustible disponible para las unidades vehiculares ha llevado a que estas no puedan cumplir adecuadamente con el recorrido de rutas asignadas.
Importancia estratégica del proceso	<p>Se trata del servicio característico de la CSTAV, por lo que toda la planeación, organización y operación del programa gira alrededor de este. Su importancia estratégica es prioritaria. Tanto el procedimiento de mantenimiento vehicular, como el de dotación de combustible, tienen una relevancia estratégica para la provisión del Servicio Asistencia Mecánica de Emergencia, ya que de ello depende la cobertura de las rutas, así como el número de servicios que se otorgan y por tanto la productividad de cada jefatura de servicio.</p>
Opinión de los usuarios de los servicios prestados por el programa	<p>En general, la CSTAV reporta altos niveles de satisfacción por parte de los turistas que han recibido los servicios mecánicos de emergencia.</p> <p>En opinión de los operadores, el subproceso de mantenimiento vehicular y suministro de combustible no es eficaz por que no siempre cumple con el objetivo de mantener las unidades en correcto funcionamiento y cubriendo las rutas asignadas, ni eficiente pues en el caso del mantenimiento correctivo el trámite lleva más tiempo del planeado.</p>
Mecanismos de medición de satisfacción de los usuarios	<p>En la hoja de reporte del servicio se integra una sección para la aplicación de la encuesta de satisfacción de los usuarios, misma que debe ser llenada por los mismos.</p> <p>Sin embargo, esta información no se encuentra sistematizada, por lo que no existe un mecanismo claro a través del cual se pueda hacer uso de la información obtenida en la Hoja de Servicio. A este respecto, durante el trabajo de campo se pudo verificar que a nivel local sólo algunos jefes de servicio revisan esta información y en caso de que hubiera una opinión desfavorable de parte del usuario, hablan con el patrullero y si es posible se comunican con el usuario para ofrecer disculpas o indagar más del tema.</p>

Derivado de la falta de un manual o un protocolo que oriente al patrullero y call center sobre procedimientos específicos que deben llevarse a cabo durante la prestación del servicio de asistencia mecánica de emergencia, existen algunas actividades que no se encuentran estandarizadas entre las diferentes Jefaturas de Servicio, lo cual se pudo constatar durante el trabajo en campo, a continuación se describen algunos ejemplos:

Concepto / actividad	Observaciones
Población atendida	El tipo de población a la cual se le puede/debe prestar el servicio varía en opinión de los operadores: para algunos son sólo los turistas nacionales y extranjeros que se encuentren en las carreteras, mientras que para otros son todos los usuarios de las carreteras, por tanto en ocasiones también se presta servicio a camiones de carga y a vehículos de servicio público.
Servicios solicitados por 078	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien los operadores del call center deben comunicarse directamente con los patrulleros, en algunos estados se identificó que lo hacen directamente a las Jefaturas de Servicio. • Existen fallas en la ubicación de los usuarios que requieren el servicio, debido a que cada operador en el call center tiene una forma diferente de abordar las llamadas de emergencia, por tanto la información de ubicación es distinta y en ocasiones inexacta. • Una vez que el patrullero recibe la llamada de un servicio, algunos acuden directamente a la ubicación del mismo. Sin embargo, otros – considerando las limitaciones que tienen en gasolina y la ruta que ya tienen planeada– prefieren recorrerla como inicialmente se programó hasta que se localice el servicio solicitado, y finalmente algunos mencionan que si durante el traslado para atender el servicio solicitado encuentran uno o más vehículos varados, atienden cada uno de ellos. Estos dos últimos tipos de proceder originan que los tiempos de respuesta en el servicio derivado del 078 sea poco eficiente.
Servicios solicitados por teléfono	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien el 078 debería ser el centro de recepción y gestión de llamadas telefónicas para las personas que solicitan servicios de emergencia mecánica, en la práctica algunos estados reportan también atender servicios a través de llamadas que reciben de CAPUFE, Policía Federal, Policía Local, 066, por mencionar algunos. Dado que los operadores de dichos servicios telefónicos no tienen protocolos similares a los del call center, se dificulta aún más la localización de los usuarios por parte de los patrulleros.
Inicio de la prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • En la presentación del patrullero al usuario no siempre se hace acotación del tipo de servicios de emergencia mecánica que se pueden llevar a cabo, ni sobre la gratuidad del mismo. • Sólo algunos mencionan realizar abanderamiento.
Tipo de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el punto de vista del jefe de servicio/patrullero, el tipo de servicios que se presta

Concepto / actividad	Observaciones
	<p>puede diferir.</p> <ul style="list-style-type: none"> Algunos mencionan que le solicitan al usuario el pago de gasolina para apoyarlos en algún desplazamiento, mientras que otros mencionan que esto no debe hacerse.
Coordinación con otras entidades	<ul style="list-style-type: none"> Existe diversidad en el tipo de coordinación que se puede establecer, cuándo se debe realizar y con quién. Mientras para la mayoría CAPUFE es la entidad con la que prioritariamente deben coordinarse, otros mencionan la policía Federal. No hay una línea clara en qué casos debe coordinarse con qué entidad, si debe ser un organismo público o uno privado.

Procesos específicos para la producción y entrega del servicio de Asistencia Mecánica

Subprocesos	Observaciones
Solicitud	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud telefónica Recorridos de las rutas de los operadores
Selección de destinatarios	<p>Debido a la naturaleza con la que se detona el Componente, no existe una metodología para la selección de destinatarios.</p> <p>Los beneficiarios son todas las personas que viajan por las carreteras que cubre el programa y que recibieron asistencia mecánica de emergencia por parte de la CSTAV, a partir de algún percance o desperfecto en el vehículo en el que se transportan.</p> <p>Existe información sobre el número y el tipo de servicios prestados, pero no se cuenta con información completa sobre el tipo de personas que reciben los servicios (sexo, edad, escolaridad, nacionalidad, etc.).</p>
Producción del Componente	<p>La mayoría de las rutas las cubren patrulleros solos, y muchos de los vehículos se encuentran parados en las jefaturas.</p> <p>Los servicios de asistencia derivados de llamadas telefónicas han disminuido considerablemente en los últimos años, debido a la falta de difusión del programa.</p> <p>Un sistema de geo localización podría mejorar la eficiencia y oportunidad en la prestación de los servicios de asistencia mecánica de emergencia.</p>
Entrega del Componente	<p>Entre el 80% y el 90% de los servicios de asistencia mecánica de emergencia se prestan a partir de la identificación de turistas varados, por los operadores que cubren sus rutas asignadas. Si bien han logrado hacer más eficientes los recorridos estableciendo rutas con más tráfico y reportes de incidencias por horas, lo que ha permitido disminuir los desplazamientos y el</p>

Subprocesos	Observaciones
	<p>consiguiente gasto en combustible, el proceso podría mejorar si todas las jefaturas implementaran el uso de sistemas de geo localización de los operadores y comunicación directa y en tiempo real con los usuarios.</p>
<p>Seguimiento</p>	<p>Registro de Información Operativa En este subproceso se verifica que la información que se carga en el SIRA diariamente por las Jefaturas de Servicio esté completa y no presente errores o inconsistencias.</p> <p>Supervisión Operativa Los trabajos de supervisión los realizan los Jefes de Servicio quienes hacen recorridos diarios de las rutas asignadas a los operadores, así como visitas los puntos de atención y de asistencia. Tanto los reportes de servicio como la información de las bitácoras de servicio de cada unidad se cargan diariamente en el SIRA, que es el sistema de información de la CSTAV, en donde se captura toda la información operativa del programa y a partir del cual se calculan los indicadores de productividad y eficiencia de la Corporación.</p> <p>Satisfacción de los beneficiarios Aunque se aplica una encuesta de satisfacción al terminar la prestación del servicio, en algunos casos, son los mismos operadores quienes aplican la encuesta, lo cual se presta a posibles sesgos en los resultados. Si bien, algunos jefes de servicio, que han identificado estas prácticas, exigen a los operadores demostrar que las encuestas fueron llenadas por los mismos turistas (verificando el tipo de letra). Asimismo, se solicita a los turistas proporcionar datos de contacto para una posterior verificación de la encuesta. Sin embargo, los turistas suelen ser renuentes a proporcionar más datos, y son pocas las llamadas que se realizan de manera posterior para la verificación de la satisfacción de los usuarios.</p>

En general, en opinión del personal de las Jefaturas de Servicio que fue entrevistado, los siguientes procedimientos y conceptos presentan importantes áreas de mejora:

Procedimiento/Conceptos	Área de mejora
<p>Gestión de recursos financieros</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos que se deben llevar a cabo son muy tardados, incluyen pasos innecesarios como firma, impresión y envío de papeles, cuando toda la información se registra en SIRA y esto debería ser suficiente.

Procedimiento/Conceptos	Área de mejora
Red de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> No es eficiente, hacen falta radios para mejorar la comunicación con todas las patrullas que se encuentran en ruta. No hay mecanismos de geo localización, por lo que el jefe de servicio debe desplazarse para realizar la supervisión de las patrullas, lo cual lleva a un mayor gasto de gasolina y tiempo.
Horarios de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> El tiempo efectivo de trabajo es limitado por lo que no se puede mejorar la cobertura en ruta, también resta productividad por patrullero. Las cargas de gasolina deben hacerse antes de las 20:00 horas, por lo que las unidades deben dejar la ruta con más anticipación para cargar gasolina a tiempo.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Los patrulleros se encuentran desactualizados en temas de mecánica de emergencia, la tecnología de los vehículos que atienden ha avanzado, pero no así sus conocimientos. Se requiere tener conocimientos actualizados en primeros auxilios, ya que en ocasiones como primeros respondientes atienden a personas involucradas en accidentes.
Gasolina	<ul style="list-style-type: none"> Los constantes recortes en este insumo, en combinación con las características del parque vehicular, lleva a que cada día se tenga una menor cobertura en este tipo de servicios.
Programa de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Cambiar los parámetros a partir de los cuales definen los conceptos de mantenimiento del parque vehicular, ya que no siempre responde a las necesidades reales de mantenimiento de las patrullas.

Análisis del proceso mapeado

La prestación del servicio de asistencia mecánica de emergencia consiste en brindar ayuda y asistencia mecánica de emergencia a los turistas que viajan por las carreteras a las que da cobertura el programa. Los servicios y asistencia mecánica de emergencia se entienden como reparaciones menores o arreglos que pueden realizarse en el momento sin necesidad de una intervención mayor o más profunda, como es el caso de cambio de llantas, cambio de aceite o anticongelante o cambio de banda, entre los más comunes.

En caso de que el operador no pueda brindar ayuda, porque el auto requiere de una atención mayor y más especializada o porque se quedó sin gasolina, la CSTAV presta también el servicio de grúas (de arrastre y plataforma), con las cuales se puede llevar el vehículo afectado hasta la caseta, pueblo, área segura o gasolinera más cercana.

El servicio de asistencia mecánica incluye el acompañamiento del turista durante su espera, en el caso de que ya haya solicitado los servicios de alguna aseguradora o de otro prestador de servicios mecánicos, y que además se encuentre en alguna zona de riesgo o de baja seguridad.

Este servicio se presta a partir de dos vías:

- Solicitud telefónica
- Recorridos de las rutas de los operadores

Actualmente, los servicios prestados a partir de solicitudes telefónicas representan solamente el 10% del total de los servicios de asistencia mecánica, y el procedimiento consiste en la recepción de la llamada de auxilio, misma que puede recibirse también a través de diferentes medios:

- 078, el número de asistencia nacional de la CSTAV
- Otros servicios de emergencia que transfieren la llamada a la CSTAV
- Jefaturas de servicio estatales

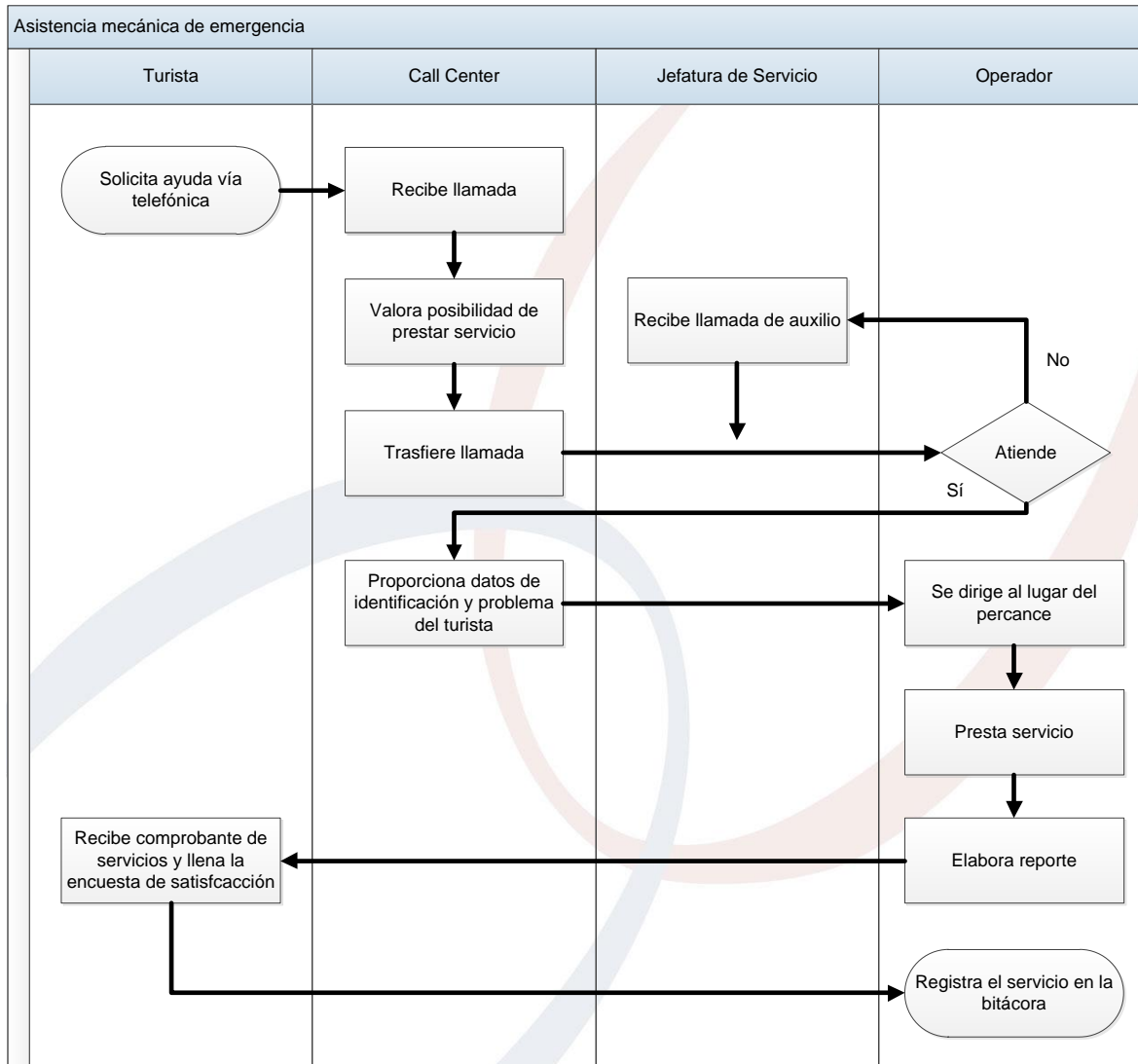
En los dos primeros casos, se dirige la llamada al call center de la CSTAV, quien pregunta la ubicación del turista, la descripción del vehículo y datos de identificación y el tipo de emergencia que tiene. Con esta información, el operador telefónico evalúa si la CSTAV puede prestar ayuda, y de ser posible, se identifica según la ruta al operador al que correspondería el servicio.

Una vez identificado el operador en ruta, el call center se comunica directamente con él y le transmite la información de la llamada de asistencia mecánica, con todos los datos de identificación del turista.

En caso de que el operador no responda a la llamada, el call center se comunica a la Jefatura de Servicio correspondiente, para que sea esta quien transmita el mensaje de la solicitud de auxilio.

Una vez que se estableció contacto con el operador, se le proporcionan tanto al turista como a éste los números de contacto para que pueden mantenerse en comunicación y proporcionar datos adicionales de identificación. Además se solicita al turista que abra el cofre de su vehículo para ubicarlo mejor en la ruta.

Gráfica 13 Proceso de Asistencia mecánica de emergencia, vía telefónica



Fuente: CEC-ITAM, 2016.

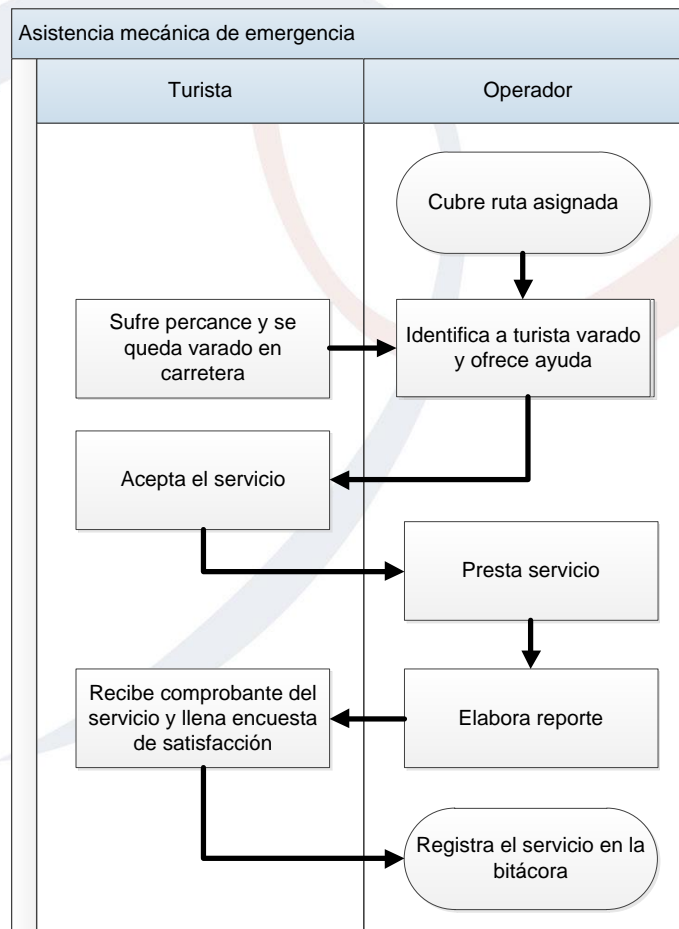
En el caso de los recorridos de las rutas de los operadores, que representan el 90% de los casos de asistencia mecánica de emergencia, se dan cuando el operador cubre su ruta asignada, durante la cual puede llegar a toparse con turistas varados en la carretera que requieren de asistencia mecánica. En estos casos, el operador desciende de su vehículo y se acerca al turista para preguntar si requiere de atención o algún tipo de asistencia.

En ambos casos, cuando el operador llega al lugar en el que se encuentra el turista, presta el servicio de auxilio mecánico que corresponda. Actualmente la CSTAV no cuenta con un catálogo de servicios o piezas autorizadas a prestar o reemplazar, el cual podría ser de utilidad para limitar la responsabilidad y proteger a la CSTAV de posibles quejas de incumplimiento o ineficiencia.

En el caso de que el operador no pueda brindar auxilio o asistencia mecánica, se le dan opciones al turista para intentar resolver su situación, ya sea prestarle el teléfono móvil del operador para que el turista se comunique con alguien que sí le pueda auxiliar, o en su defecto, solicitar una grúa de la misma CSTAV que lleve el vehículo hasta la caseta o al lugar seguro más cercano.

Una vez que el operador ha realizado el servicio de asistencia, se elabora el reporte de servicio y se registra en la bitácora de viaje. El reporte de servicio es un formato preestablecido, que se distribuye en todas las Jefaturas de Servicio del país, el cual se llena por el operador, y se entrega también al turista que recibió el servicio para que proporcione sus datos, para una posterior verificación, así como la aplicación de una encuesta de satisfacción. El reporte se divide en dos secciones, una de las cuales se desprende y entrega al turista como comprobante de haber recibido el servicio.

Gráfica 14 Proceso de Asistencia mecánica de emergencia, recorrido de rutas



Fuente: CEC-ITAM, 2016.

Posteriormente, el operador registra el servicio de manera detallada en la bitácora de servicio. La bitácora es un documento que se encuentra siempre en la patrulla y en la cual se registran todos los incidentes y servicios que presta el operador incluyendo los servicios de información turística. Una vez que se ha hecho el registro, el operador puede continuar con sus servicios normalmente.

Al final del turno el operador lleva el vehículo a cargar combustible, para el siguiente turno, y lo regresa a la Jefatura de Servicio. En la Jefatura, el Jefe o responsable de la misma, recoge la bitácora y el bloc con las hojas de servicio y las registra en el SIRA.

Apoyo a la Población en Caso de Desastres

Normatividad relacionada con el Componente

Formalmente la CSTAV inició su participación en el Apoyo a la Población en Caso de Desastres (APCD) en 2015, a través del nuevo Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo (Artículo 34 Fracción 17 “Establecer la coordinación que se requiera con otras autoridades e instituciones para auxiliar a los turistas y a la población en general en casos de emergencia y desastres”), pero desde siempre ha participado en este tipo de actividades.

En cuanto a las actividades que lleva a cabo la CSTAV respecto al servicio APCD, no existe documento (manual de procedimientos, protocolo, etc.) que defina de forma explícita las funciones que el personal de la Corporación deba llevar a cabo en caso de emergencia o desastre.¹⁴

Otra normatividad que incluye en sus procesos el Componente APCD es:

- Ley General de Turismo
- Ley General de Protección Civil

Análisis del proceso de Apoyo a la Población en Caso de Desastres

El servicio APCD es el proceso a partir del cual la CSTAV realiza actividades de apoyo para atender personas que se hayan visto afectadas debido a un desastre natural, sean o no turistas.

Proceso Apoyo a la Población en Caso de Desastres (APCD)	
Descripción de las actividades	El servicio APCD mantiene una naturaleza diferente al resto de los Componentes, ya que sólo se lleva a cabo si existe un desastre natural o la amenaza de que ocurra

¹⁴ El Manual de procedimientos de la corporación de servicios al turista Ángeles Verdes, no contiene políticas de operación y procedimientos para el desarrollo de las actividades que la CSTAV lleva a cabo en torno al apoyo a la población en caso de desastres.

Proceso Apoyo a la Población en Caso de Desastres (APCD)

alguno.

Debido a la naturaleza de los fenómenos que atiende este servicio, el tipo de actividades que lleva a cabo, la duración de las mismas y la población que atiende, en ocasiones está en función de lo que determinen entidades ajenas a la SECTUR, como CENAPRED, en cuyo caso el proceso APCD está coordinado a través de la Dirección General de Gestión de Destinos (DGGD), que es la instancia de la Secretaría que cuentan con la capacidad de gestión en el sector turismo.

Si bien no existe un manual o protocolo que identifique y describa de manera expresa las actividades que el servicio APCD debe llevar a cabo, en general éstas han sido:

- Rescata y moviliza a la población afectada, de zonas de riesgo hacia albergues
- Entrega de víveres
- Levanta información sobre el estado de las carreteras
- Otorga información sobre ubicación de albergues

Estas actividades las llevan a cabo los patrulleros Ángeles Verdes, bajo participación voluntaria (no es obligación), y dependiendo de la magnitud de la afectación (o amenaza de) pueden participar operadores de una o varias entidades federativas.

Cuando existe una amenaza de desastre natural, la DAAT lleva a cabo la siguiente estrategia de operación:

Nivel 1 (semáforo en verde)

Se informa a la Jefatura de Servicio de Auxilio Turístico (JS) sobre la amenaza y la zona de afectación potencial, se les solicita despliegue sus vehículos (patrullas, remolques, grúas) hacia dicha área. Participan únicamente las JS ubicadas en la zona de afectación potencial.

Nivel 2 (semáforo en amarillo)

Se solicita a las JS redoblen el patrullaje en la zona de afectación potencial y a las JS de otras entidades se les pide acerquen sus vehículos (patrullas, remolques y grúas) a dicha zona.

Nivel 3 (semáforo en rojo)

Se solicita a las JS de otras entidades federativas lleguen a la zona de afectación. Todas las patrullas disponibles realizan

Proceso Apoyo a la Población en Caso de Desastres (APCD)	
	patrullajes las 24 horas.
Límites de los procesos y su articulación	<p>El proceso que lleva a cabo el Componente APCD inicia a partir de dos tipos de eventos:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Desastre con afectación a población ubicada en zona de influencia de la CSTAV. ii. Amenaza de desastre con riesgo a población ubicada en zona de influencia de la CSTAV. <p>Dependiendo de la naturaleza del fenómeno que ocasiona el desastre (o la amenaza), del momento en que ocurra (o se espera que ocurra) y de la magnitud del mismo, el proceso se activa formalmente a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de que la atención al desastre (o la amenaza de que ocurra) sea del ámbito local, la instrucción proviene del Comité Estatal de Protección Civil. • En caso de que la atención al desastre sea urgente (patrulleros presentes o muy cercanos al desastre ocurrido), la instrucción proviene directamente de la JS correspondiente. • En caso de que la atención al desastre (o la amenaza de que ocurra) rebase la capacidad estatal, la instrucción proviene del CENAPRED <p>Este proceso no se vincula con otros procesos de la CSTAV.</p> <p>Los procesos del Componente APCD concluyen cuando la DAAT da aviso a las JS que la emergencia provocada por el desastre ha terminado. El aviso puede realizarse a través de diversos mecanismos: correo electrónico, llamada telefónica y/o whats app.</p>
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Información proporcionada por el CENAPRED en caso de un desastre (ocurrencia o amenaza) sobre: a) lugar de afectación o posible afectación; b) requerimientos de apoyo a la población afectada o posiblemente afectada. • Información proporcionada por el Comité Estatal sobre: a) lugar de afectación o posible afectación; b) requerimientos de apoyo a la población afectada o posiblemente afectada.
Recursos (tiempo, personal, recursos financieros, infraestructura y tecnológicos) ¿Suficientes y adecuados?	<p>Para la operación del servicio de APCD, la CSTAV no cuenta con recursos especiales, por lo que las actividades se llevan a cabo con los recursos disponibles para los otros componentes. A continuación, se describen:</p> <p>Personal</p> <p>Los servicios de APCD los prestan directamente los patrulleros Ángeles Verdes. En una situación de desastre es difícil valorar la suficiencia del recurso humano, ya que en una emergencia</p>

Proceso Apoyo a la Población en Caso de Desastres (APCD)

todo se necesita. Sin embargo, considerando el tipo de actividades que en cada caso han desarrollado y que existen otros actores con los cuales deben coordinarse, se considera que el personal de la CSTAV para este Componente ha sido suficiente.

De acuerdo con la información obtenida durante el trabajo de campo, los patrulleros no han sido capacitados de forma específica en temas relacionados con la atención a desastres (por ejemplo, rescate, manejo de material peligroso, identificación de áreas de riesgo) y no han tenido actualización en prestación de primeros auxilios,¹⁵ por lo que se considera que no cuentan con el perfil necesario. Este tema cobra importancia ya que en la mayoría de los casos de desastre (no previsible) los patrulleros de Ángeles Verdes son los primeros en llegar a la zona de emergencia y la calidad de su atención afecta la salvaguarda de la población objetivo.

Recursos financieros:

La CSTAV no cuenta con un presupuesto asignado específicamente para la prestación de los servicios de APCD, por lo que cuando ocurre un desastre no siempre es posible pagar una contraprestación a los patrulleros por los servicios adicionales prestados, así como por las horas extras trabajadas.

Para aquellos operadores que deseen participar en un operativo APCD la CSTAV otorga un apoyo económico de \$375 por día (incluye el viático diario que se da en operación normal); en ocasiones los patrulleros participan voluntariamente en este proceso sin recibir una compensación económica.

Para la realización de patrullajes adicionales, se requiere un mayor presupuesto de gasolina, y como no existe de forma específica para este componente, el recurso es tomado de otra partida presupuestal, dinero que posteriormente debe reponerse.

Infraestructura

No aplica

Equipamiento

De acuerdo con lo obtenido en trabajo de campo, la principal área de oportunidad en este proceso, en lo que corresponde a equipamiento, es la falta de equipos de radio que faciliten la comunicación durante la emergencia.

Por otra parte, las patrullas cuentan con equipamiento básico y un botiquín, por lo que en ocasiones no es suficiente para una prestación adecuada de los servicios de APCD (por ejemplo:

¹⁵ Sólo existe registro de un curso de capacitación en protección civil que se dio en Querétaro hace dos años.

Proceso Apoyo a la Población en Caso de Desastres (APCD)	
	<p>equipo de rescate, palas, botas, guantes, trafi tambos, entre otros). Lo anterior sin mencionar que el equipamiento es obsoleto y no existe un mecanismo de reposición (en caso de uso/daño/pérdida).</p> <p>Insumos tecnológicos Las patrullas cuentan con medios de comunicación celular. Sin embargo, en ciertas circunstancias o zonas de afectación no existe cobertura suficiente, por lo que los patrulleros en ocasiones se quedan incomunicados.</p> <p>Tiempo Si bien no existe planificación sobre el Componente APCD, se estima que el tiempo en que se ejecuta el proceso es adecuado y acorde con las instrucciones recibidas, ya sea de parte de CENAPRED, del Comité Estatal o de la propias JS.</p>
Productos	<p>El producto de este Componente es la población salvaguardada.</p> <p>Considerando que este proceso no se encuentra vinculado a otros procesos, el producto como tal no sirve de insumo para ejecutar algún otro proceso que lleve a cabo la CSTAV.</p>
Sistemas de información	<p>Durante el tiempo que se prestan los servicios de APCD, las JS generan continuamente (cada dos horas, diario) reportes sobre: a) recursos disponibles en el área de afectación; b) actividades de apoyo realizadas por los patrulleros; c) estado que guardan los tramos carreteros de acceso a los centros turísticos donde ocurrió el desastre; y d) ubicación de albergues. Estos reportes se llevan a cabo vía telefónica, correo electrónico y/o whats app, y no contemplan un formato definido.</p> <p>En caso de que la emergencia haya rebasado el ámbito estatal, esta información es concentrada por la DAAT y enviada a la DGGD, para que esta última remita a su vez al CENAPRED un Reporte de Daños y Avances, para que se registre en un formato pre establecido.</p> <p>Al final de la emergencia, cada JS que haya participado en el proceso elabora un Informe de Actividades el cual contiene: a) actividades realizadas durante la emergencia, b) actores participantes, c) fotografías y d) copia de bitácora de control. Con excepción de la bitácora de control, el informe tampoco cuenta con un formato definido y su información no se registra en ningún sistema de información.</p> <p>Se considera que estos reportes son de gran utilidad durante la emergencia que se atiende, tanto para la DAAT, la DGGD y el CENAPRED.</p>

Proceso Apoyo a la Población en Caso de Desastres (APCD)	
	<p>Por otra parte, algunas de las actividades de apoyo que realizan los patrulleros son registradas tanto en la hoja de servicio, como en la bitácora de control, la información de ambos documentos se sistematiza a través del SIRA.</p>
Coordinación	<p>Para el otorgamiento de este servicio, la CSTAV debe coordinarse con los siguientes actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CENAPRED • Gobiernos estatales (protección civil) • Gobiernos municipales (protección civil) • Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) • Cruz Roja • CAPUFE • Policía Federal <p>El tipo de coordinación y la instancia de coordinación dependerán de la naturaleza del desastre y de las características específicas del riesgo en el área de afectación:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Desastre con afectación que rebasa el ámbito estatal: CENAPRED coordina todas las instancias. b. Desastre con afectación en ámbito estatal: las instancias presentes se coordinan entre sí. <p>En todos los casos se estima que la coordinación es adecuada para la ejecución del proceso.</p>
Pertinencia de los procesos	<p>Aun cuando este servicio no cuenta con manuales de operación y/o protocolos, las actividades que se llevan a cabo siempre se catalogan como pertinentes, dadas las circunstancias específicas en las que se han llevado a cabo.</p> <p>No hay un procedimiento para valorar si los servicios se ejecutan de manera eficiente.</p>
Importancia estratégica del proceso	<p>En lo que corresponde a la atención de la población en caso de desastres naturales, el Componente APCD cumple un papel muy importante en apoyar a la población y coordinarse con otras instancias del gobierno federal y estatal, debido principalmente a que las patrullas Ángeles Verdes son las primeras en llegar a las zonas afectadas y por tanto son los primeros respondientes.</p>
Opinión de los actores (beneficiarios, usuarios, clientes u operadores) sobre la eficacia,	<p>No existe un mecanismo institucionalizado para recoger la opinión de los actores sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso. Sin embargo, durante el trabajo de campo, todos los actores entrevistados (responsables y operadores) opinaron que el proceso del Componente APCD es eficaz, eficiente y de calidad.</p>

Proceso Apoyo a la Población en Caso de Desastres (APCD)	
eficiencia y calidad del proceso	
Mecanismos de medición de satisfacción de los usuarios	El Componente APCD no cuenta con mecanismo de satisfacción de la población atendida durante la emergencia ocasionada por el desastre.

Procesos específicos para la producción y entrega del servicio Apoyo a la Población en Caso de Desastres

Subprocesos	Observaciones
Selección de destinatarios	<p>Los beneficiarios del Componente son toda aquella población que se haya visto afectada en un desastre natural.</p> <p>Debido a la naturaleza con la que se detona el Componente, no existe una metodología para la selección de destinatarios.</p> <p>No existe información en una base de datos que permita conocer quiénes fueron beneficiados por los servicios de los patrulleros Ángeles Verdes.</p>
Producción del Componente	<p>La CSTAV cuenta con el personal suficiente para atender a la población afectada en desastres naturales, ya que su estrategia de repliegue permite movilizar patrulleros que se encuentran en otras entidades federativas. Sin embargo, el perfil de los patrulleros no es necesariamente el que se requiere en este tipo de eventos, ya que no tienen conocimientos específicos sobre atención a desastres.</p> <p>Por otra parte, las patrullas tampoco cuentan con los recursos materiales necesarios para llevar a cabo las actividades de apoyo a desastres, como guantes, palas, botas, etc.</p> <p>La CSTAV no tiene mecanismos para estimar la producción necesaria de este Componente, ya que no es posible determinar la demanda de dichos servicios.</p> <p>No existen mecanismos de control de calidad para la generación de los servicios del Componente.</p> <p>Los servicios que presta la CSTAV en lo que corresponde al apoyo de la población en caso de desastres no están estandarizados, ya que depende del tipo de fenómeno que causa el desastre, de cuándo sucede (previsible o no previsible) y la magnitud con la que sucede.</p>
Entrega del Componente	Los servicios que presta el CSTAV en apoyo a la población en caso de desastres, son oportunos pues se consideran como

Subprocesos	Observaciones
	<p>primer respondiente, en la experiencia los patrulleros de Ángeles Verdes siempre son los primeros en atender la zona afectada por el desastre.</p> <p>Los puntos de prestación de los servicios en torno al apoyo de la población en caso de desastres se definen en función del riesgo de que ocurra una situación de desastre natural, por lo que siempre son cercanos al área de enfoque que se debe atender.</p> <p>No existe de manera sistematizada un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de los servicios de este Componente.</p>
Seguimiento	No existe un procedimiento institucional de seguimiento a la población que se benefició de los servicios del CSTAV en caso de desastres naturales.
Satisfacción del beneficiario	No existe un mecanismo para conocer la satisfacción del beneficiario de los servicios que la CSTAV prestó durante un desastre natural.

Análisis de procesos mapeados

El Componente Apoyo a la Población en Caso de Desastres no cuenta con manuales, ni lineamientos específicos a su operación, que describan los procedimientos a seguir en caso de que ocurra un desastre natural, por lo que los mismos no se encuentran institucionalizados.

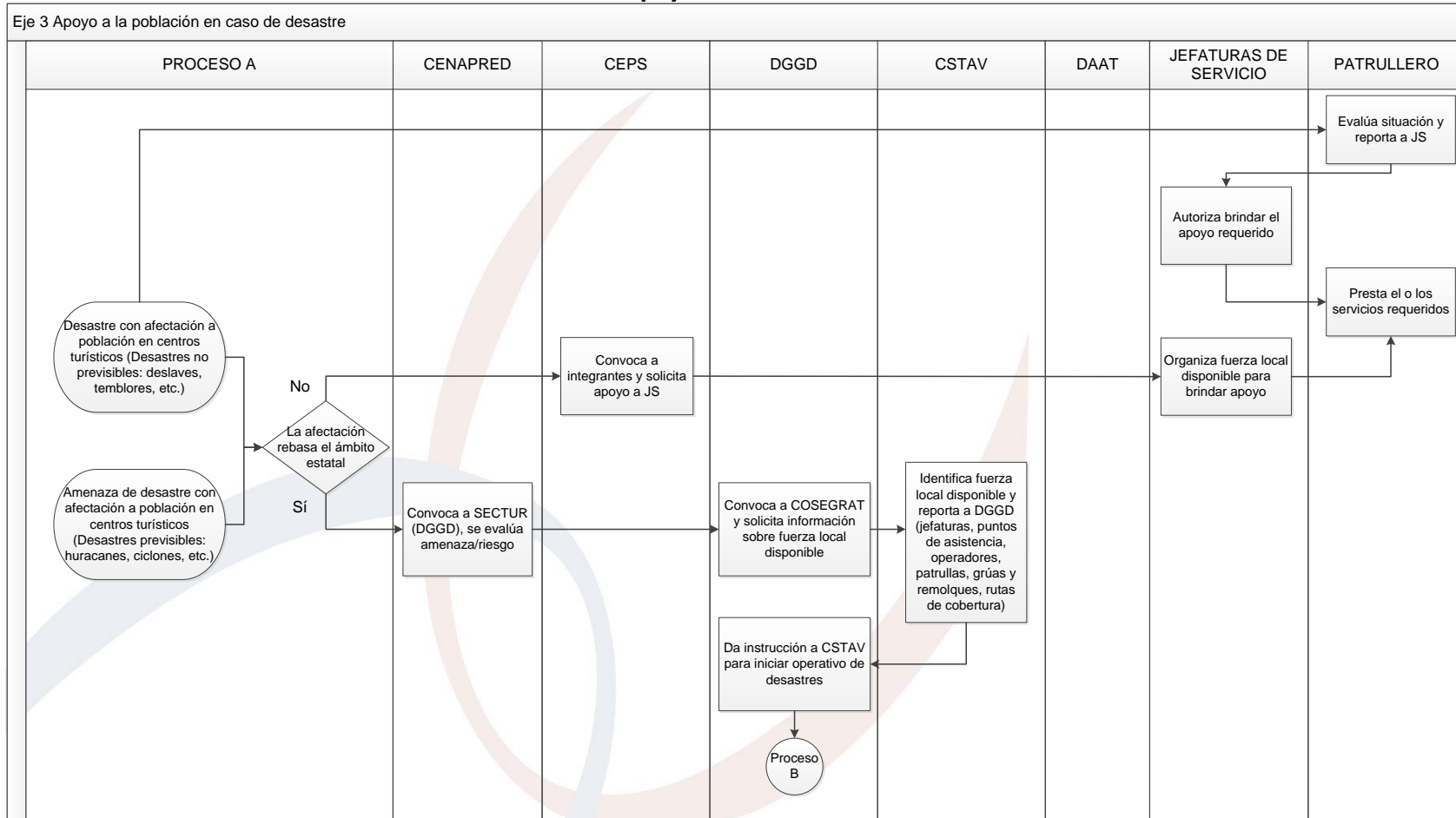
No obstante que a través del trabajo realizado en campo fue posible mapear en términos generales el proceso que se lleva a cabo cuando se requiere que la Corporación participe en apoyo a la población en caso de desastres (Gráfica 15), es importante señalar, que debido a la limitada institucionalización de las actividades, se observó que en la práctica éstas no se encuentran estandarizadas.

Si bien sólo algunas Jefaturas de Servicio han participado directamente en este tipo de actividades, no existe entre ellas un proceder único:

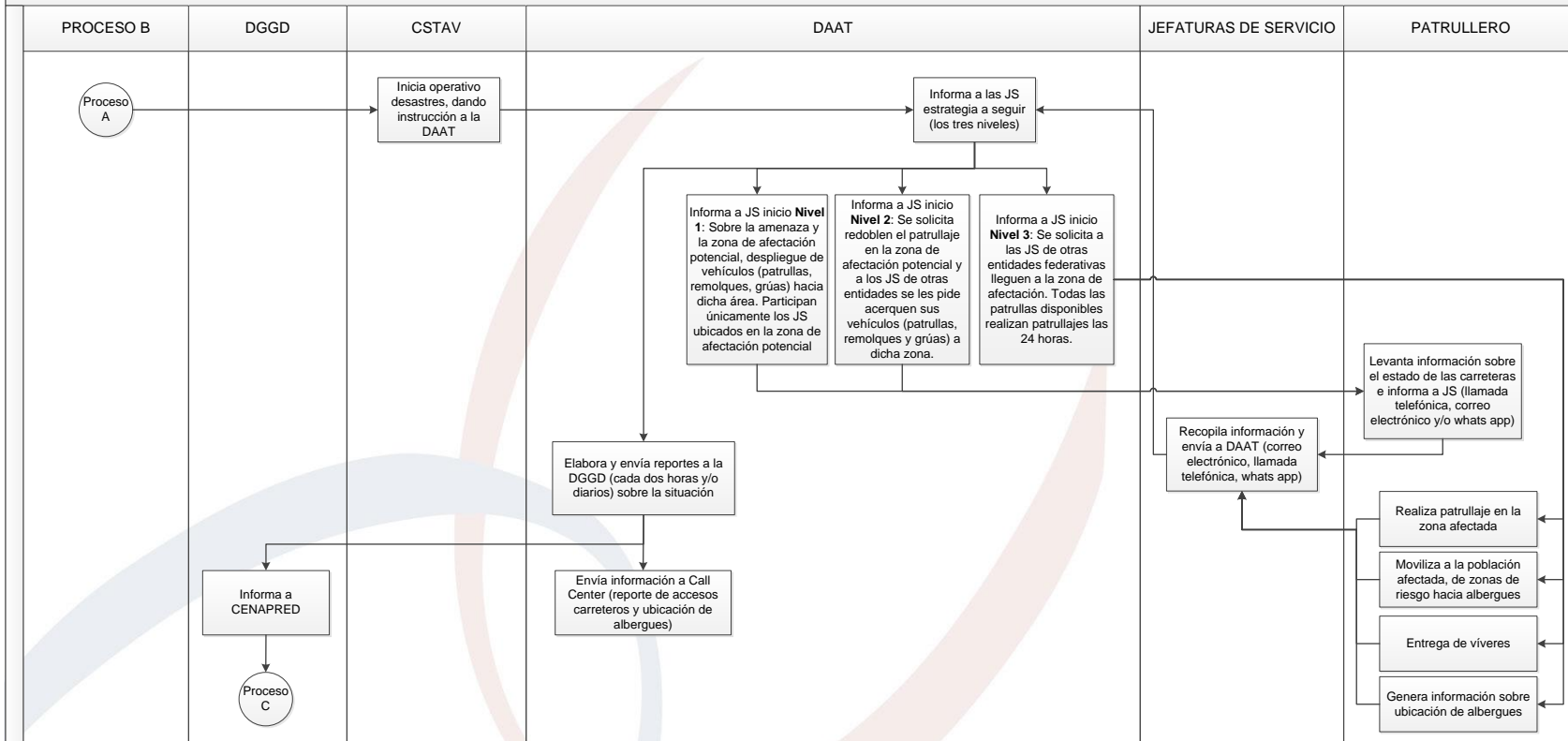
- a. El inicio del procedimiento varía en función de la autoridad que les proporcione el aviso de que ha ocurrido u ocurrirá un desastre, mientras para unos es la SECTUR quien los coordina, para otros es Protección Civil o el Ejército.
- b. Las actividades que se llevan a cabo durante la emergencia difieren en función del tipo de fenómeno, de la disponibilidad de las fuerzas locales (patrulleros, vehículos y equipo de cada jefatura de servicio y de otras entidades participantes) y de la organización que la autoridad competente haya decidido en el momento; y
- c. El tipo e intensidad de las comunicaciones durante la emergencia varían (llamada telefónica, whats app o sms, correo).

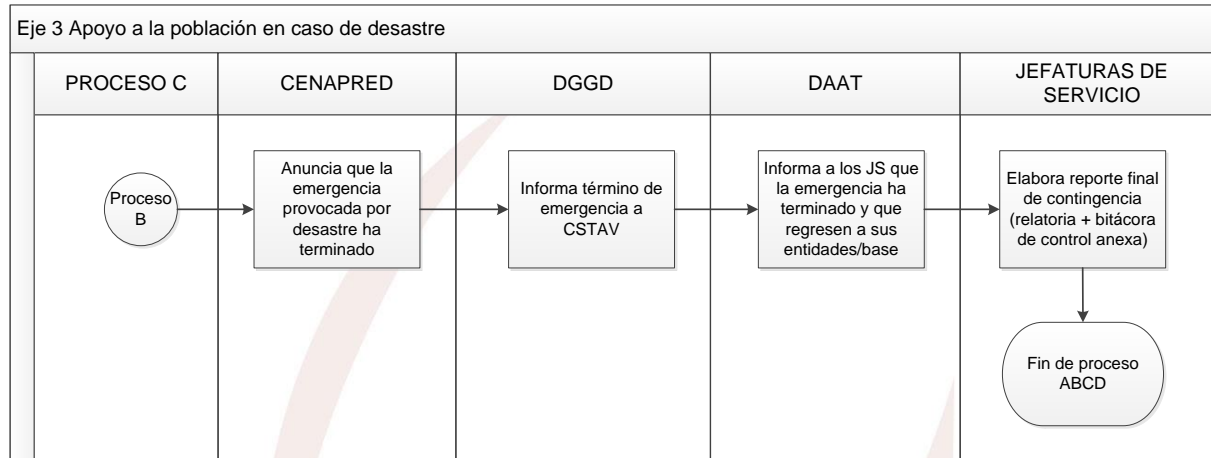
- d. El fin del proceso también varía, mientras para unas jefaturas éste concluye al término de la emergencia, para otros es cuando oficinas centrales de la Corporación o protección civil les transmiten el aviso, unos mencionan que a través de correo, otros que a través de una llamada telefónica.

Gráfica 15 Proceso de Apoyo a la Población en Caso de Desastre



Eje 3 Apoyo a la población en caso de desastre





Fuente: CEC-ITAM, 2016.

Monitoreo

Normatividad relacionada con el proceso

Los Términos de Referencia para esta evaluación definen al proceso de Monitoreo como el “proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del programa presupuestal, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH)”.

De acuerdo con lo anterior, la normatividad sobre la cual se elabora y monitorea el avance de los indicadores de la MIR son los Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios 2016.

En dicho documento se regula el proceso de revisión y actualización de las metas de los indicadores estratégicos y de gestión de la MIR, del registro del calendario y de los avances en el cumplimiento de las metas de los indicadores, para registrar la mejora de la MIR, correspondientes al Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016.

Análisis del proceso

El monitoreo de indicadores se realiza de manera regular de acuerdo con la periodicidad establecida para cada indicador, además de las actualizaciones diarias de indicadores de prestación de servicios de la CSTAV.

Proceso: Monitoreo	
Descripción de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia con el diseño de indicadores y metas al principio de cada ejercicio. Una vez que han sido aprobados y validados, se cargan y/o registran en los sistemas o formatos correspondientes, según aplique. • El programa realiza sus actividades y ejecuta sus procedimientos normalmente en apego a su normatividad, atribuciones y en alineación a los objetivos institucionales, sectoriales y nacionales. • Regularmente, de acuerdo con la periodicidad establecida para cada indicador, la CSTAV registra, actualiza y verifica el avance y cumplimiento de los indicadores y las metas. • La Dirección General de Seguimiento y Evaluación, verifica y valida que los indicadores registrados estén en orden y cumplan con el avance esperado. • En el caso de que no se cumpla con la meta, o se detecte algún error en el registro del indicador, la DGSE, se comunica con la CSTAV para analizarlo y resolver las causas del incumplimiento o el error. • Si se cumple con el registro y el avance esperado, el valor

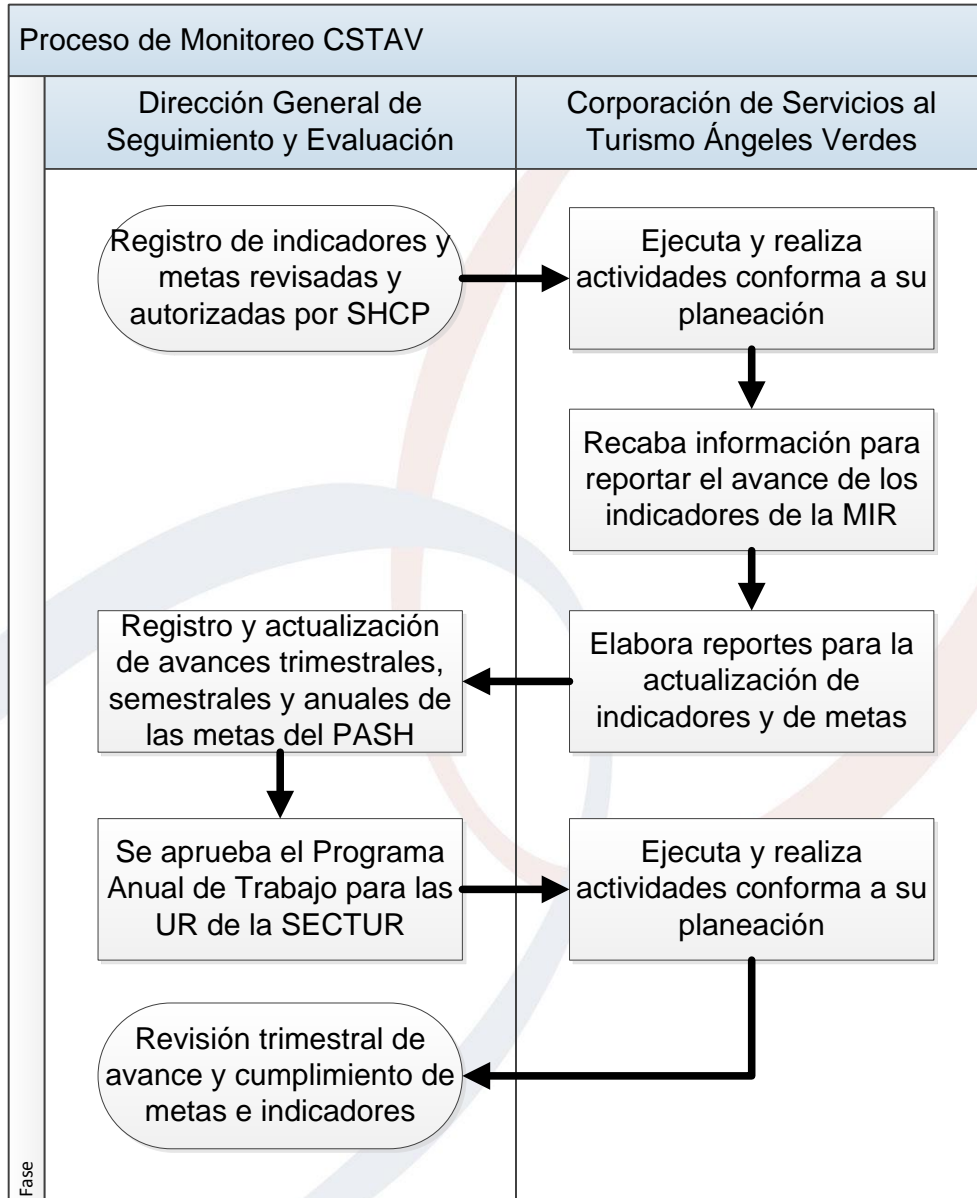
Proceso: Monitoreo	
	<p>del indicador se actualiza y registra en el sistema o formato correspondiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> El programa continúa normalmente con sus procedimientos y actividades para la prestación de sus servicios, y en el siguiente periodo de verificación vuelve a iniciar el proceso.
Límites de los procesos y su articulación	<p>El proceso depende en primer lugar del proceso de planeación, ya que en este se establecen los indicadores para medir el avance en la gestión del programa.</p> <p>De acuerdo con la periodicidad establecida, se registran y verifican los resultados de cada indicador, y en caso de incumplimiento con la meta o la falta del registro del indicador, la unidad responsable del monitoreo contacta a la CSTAV para identificar la causa y corregir el posible error.</p>
Insumos	Resultados de los indicadores de gestión y operación registrados en los sistemas o formatos de seguimiento.
Recursos (tiempo, personal, recursos financieros e infraestructura)	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo: Es un proceso que se realiza constantemente, según la periodicidad que se establezca para cada indicador. Personal: Este proceso, lo realizan la DGP, la DGSE o la CSTAV, según sean responsables de cada indicador. Recursos: No se define un presupuesto específico del programa para este proceso. Infraestructura: No aplica.
Productos	Los formatos o sistemas de registro de avance de los indicadores, de cada unidad responsable del monitoreo de los mismos.
Sistemas de información	Los principales sistemas de información son el PASH de Hacienda y los reportes de avances trimestrales de la SECTUR.
Coordinación	En este proceso deben de trabajar de manera coordinada la CSTAV para el cálculo, registro y actualización de los indicadores, junto a la DGSE para la revisión y análisis de los mismos.
Pertinencia de los procesos	Se cumple con el objetivo de registrar y verificar periódicamente el avance de los indicadores del programa.
Importancia estratégica del proceso	El monitoreo de indicadores es fundamental en la evaluación del programa, así como en el proceso de planeación estratégica, ya que los resultados de este deben ser considerados en los siguientes ejercicios para el diseño de los programas de trabajo y de las metas e indicadores de gestión y operación.
Opinión de los usuarios de los servicios prestados por el programa	No aplica
Mecanismos de medición de satisfacción de los usuarios	No aplica

Análisis de procesos mapeados

Los Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios 2016 no establecen ni describen un mapa de procesos para la actualización, revisión y verificación de la MIR del Programa E005. Aunque sí señala los calendarios para la revisión y actualización de la MIR y sus metas, así para los ajustes de las metas; además del calendario para el registro de avances de las metas comprometidas en los indicadores del desempeño 2016.

Aun cuando no se cuenta con un diagrama del proceso de monitoreo, este es relativamente simple, ya que consiste en la actualización y verificación periódica de sus indicadores de desempeño y productividad, con base en los valores establecidos en el principio de cada ejercicio, y que se utilizan tanto en el PTDI, la MIR, así como en el SIPSE y su propio sistema de indicadores de gestión.

Gráfica 16 Proceso de Monitoreo



Fuente: CEC-ITAM, 2016.

Evaluación Externa

Descripción y valoración de procesos

De acuerdo con los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal (en adelante los Lineamientos), la evaluación se entiende como el "... análisis sistemático y objetivo de los Programas Federales que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad".

A partir de esta definición, se analiza y valora el proceso Evaluación Externa del Programa E005 de la CSTAV.

Normatividad relacionada con el proceso

El proceso de evaluación externa está normado por la Ley de Planeación, el Presupuesto de Egresos de la Federación y los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.

Análisis de proceso

La CSTAV no cuenta con una unidad administrativa, ajena a la operación del Programa, que coordine la contratación, operación y supervisión de las evaluaciones externas, aun cuando de acuerdo con la normatividad aplicable así debe ser (Artículo vigésimo noveno de los Lineamientos). Debido a ello, es la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de la SECTUR, el área que lleva a cabo todas las actividades relacionadas al proceso Evaluación Externa, mismas que se encuentran identificadas y descritas en el Manual de procedimientos de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación.

En este sentido, este apartado analiza y valora los procesos llevados a cabo por la DGAE en relación a las evaluaciones externas del Programa E005.

Hasta la fecha, el Programa E005 cuenta únicamente con una evaluación externa, Evaluación de Consistencia y Resultados 2013, la cual fue realizada en 2013. Derivado de los resultados de dicha evaluación, la DGSE en conjunto con la CSTAV, elaboró los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), a partir de los cuales la Corporación ha estado realizando modificaciones en los procesos y subprocesos.

Proceso Evaluación Externa	
Descripción de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación del Programa Anual de Evaluación (PAE) • Diseño y elaboración del plan de trabajo para el desarrollo de evaluaciones externas del Programa E005 • Contratación de evaluaciones externas

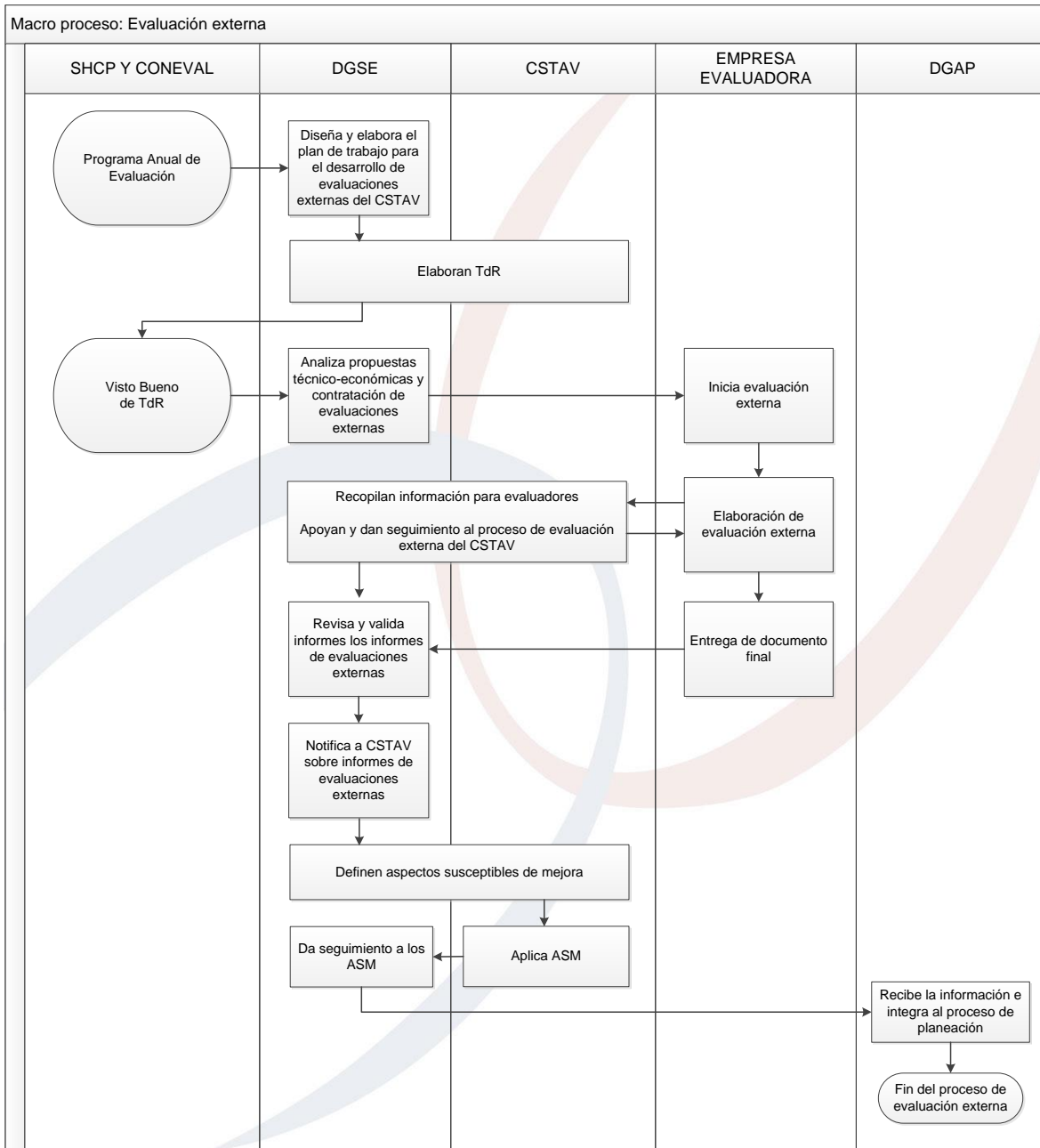
Proceso Evaluación Externa	
	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información para evaluadores • Apoyo y seguimiento al proceso de evaluación externa • Revisión y validación de informes de evaluaciones externas • Notificación al CSTAV sobre informes de evaluaciones externas • Definición de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) • Seguimiento a los ASM
Límites de los procesos y su articulación	<p>El proceso de evaluación externa inicia cada año cuando la DGSE recibe el Programa Anual de Evaluación y finaliza con la retroalimentación al proceso de planeación.</p> <p>Durante el ciclo de ejecución de las evaluaciones, este proceso se vincula de forma transversal con el resto de los procesos del Programa, debido a que necesita de cada uno de ellos información para poder valorarlos. Las limitaciones existentes respecto a la sistematización de la información, representan un área de oportunidad.</p> <p>Si bien este proceso se vincula y finaliza con el proceso de planeación, en la práctica la DGAP no insume dicha información para llevar a cabo procesos de planeación estratégica e integración del programa de trabajo de desarrollo institucional. Por el contrario, la DAAT de la CSTAV es quien proporciona los insumos de información en la práctica.</p>
Insumos	Metodologías desarrolladas por SHCP y CONEVAL.
Recursos (tiempo, personal, recursos financieros, infraestructura y tecnológicos) ¿Suficientes y adecuados?	<p>Personal: La unidad administrativa que se encuentra directamente responsable del proceso de evaluación externa es la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de la SECTUR, área que se integra por dos personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Titular de la dirección • Subdirector de evaluación coyuntural <p>Si bien son pocas personas las que integran la DGSE, se considera que son suficientes para llevar a cabo las actividades relacionadas con la evaluación externa y cuentan con el perfil necesario para la ejecución del proceso.</p> <p>Infraestructura: No se requiere de infraestructura específica para el proceso de evaluación.</p> <p>Recursos financieros: Si bien la DGA cuenta con los recursos financieros suficientes para realizar adecuadamente las actividades relativas a este proceso, es importante tener en cuenta que la limitación de recursos ha sido la razón por la cual la CSTAV no pueda contar con una unidad administrativa de evaluación.</p>
Productos	<p>Informes de evaluación externa</p> <p>Aspectos susceptibles de mejora</p>

Proceso Evaluación Externa	
Sistemas de información	El Programa no cuenta con un sistema que funcione como fuente de información útil para el proceso de evaluación externa, por lo que éste debe alimentarse de reportes, informes y documentos en general.
Coordinación	<p>Para el desarrollo de las actividades de evaluación externa, la DGAE debe coordinarse con las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CONEVAL • SHCP • Evaluadores externos <p>Se estima que la coordinación entre estos actores es adecuada para la ejecución de las diferentes actividades que se llevan a cabo.</p>
Pertinencia de los procesos	Se considera que la forma en cómo se ejecuta el proceso es pertinente.
Importancia estratégica del proceso	Desde el punto de vista estratégico, el proceso de evaluación externa es importante ya que la información que genera sirve para reorientar la gestión del Programa a fin de que cumpla con sus objetivos.
Opinión de los actores (beneficiarios, usuarios, clientes u operadores) sobre la eficacia, eficiencia y calidad del proceso	Los actores entrevistados opinan que el proceso que se lleva a cabo para las evaluaciones externas es eficaz, eficiente y de calidad.
Mecanismos de medición de satisfacción de los usuarios	No aplica

Análisis de procesos mapeados

Con base en el Manual de procedimientos de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, así como en la información obtenida durante el trabajo de campo, se mapearon las actividades clave que se llevan a cabo en torno al proceso Evaluación Externa:

Gráfica 17 Proceso de Evaluación Externa



Fuente: CEC-ITAM, 2016.

6. Medición de los atributos

En esta sección se analizó la eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos y subprocesos del Programa E005 Programa de Calidad y Atención Integral al Turista. Las definiciones utilizadas en esta evaluación corresponden con las que se señalan en los Términos de Referencia, tal como se describen a continuación:

- Eficacia: Un proceso es eficaz en la medida en la que cumple con sus metas.
- Oportunidad: Un procesos es oportuno en la medida en la que otorga sus productos (componentes) o resultados en un periodo de tiempo determinado y/o adecuado para el logro de sus objetivos.
- Suficiencia: Un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa y/o adecuada para el logro de sus objetivos.
- Pertinencia: Un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos.

Con base en dichos conceptos se aplicó la medición de atributos para los procesos de Planeación, Comunicación, Información y Comunicación para la Asistencia al Turista, Asistencia mecánica de emergencia, Apoyo a la Población en Caso de Desastres, Monitoreo, y Evaluación Externa.

Se definieron un conjunto de subprocesos para los procesos de Planeación, Información y Comunicación para la Asistencia al Turista, y para el proceso de los servicios de Asistencia mecánica de emergencia. Los subprocesos evaluados son el conjunto de procedimientos y actividades identificados en el Manual de Procedimientos de la CSTAV, los cuales se agruparon por temas, y se incorporaron como subprocesos en los procesos que se señalan a continuación:

Proceso	Subprocesos
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Planeación operativa
Información y Comunicación para la Asistencia al Turista	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a llamadas telefónicas • Servicio de información turística por correspondencia • Servicio de actualización de la base de datos INFOTUR
Asistencia mecánica de emergencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento Vehicular y suministro de combustible • Registro de Información Operativa • Supervisión Operativa

Con base en lo establecido en los Términos de Referencia para el cálculo de la valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos

del Programa E005, se calcularon el número de procesos que cumplieron con cada uno de los cuatro atributos que se valoraron conforme a los Términos de Referencia. De esta forma se obtuvieron los siguientes resultados:

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
Total de los procesos que cumplen con los atributos	11	12	8	9
Porcentaje de procesos que cumplen con los atributos	69%	75%	50%	56%
Puntuación obtenida	3	4	3	3

A partir de esta valoración se realizó el siguiente cálculo, según lo definido en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa E005:

Con los puntajes asignados en los cuatro atributos, se consideró el total de puntos posibles de obtener ($5 \times 4 = 20$ puntos) y los puntos obtenidos en la Evaluación de Procesos Pp ('y' puntos, $y=13$), con lo que se indicó el porcentaje de puntos obtenidos del total de puntos posibles $\{[(13/20) \times 100] = \text{valoración cuantitativa global de la operación del Pp} = 65\%\}$. Es decir, que el programa obtuvo una Valoración Global Cuantitativa del 65% en su operación.

En esta sección se muestra una breve descripción por proceso del análisis que llevó a los resultados de la valoración global cuantitativa obtenida por el Programa E005. El análisis a detalle se encuentra en el Anexo VII de este documento.

Del proceso de Planeación se observó que cumple con todos los atributos, pero es importante destacar que el Programa E005 no cuenta con un proceso de planeación estratégica propio, aunque sí elabora anualmente un sistema de indicadores de gestión internos con los que verifica el avance en el cumplimiento de sus servicios. No obstante, el Programa E005 no define un documento o manual específico en el que describa las actividades y procedimientos a seguir en el proceso de planeación, además de no contar con un documento que describa la metodología para el diseño y el cálculo de sus indicadores de gestión internos.

El subproceso de elaboración del Programa Anual de Mantenimiento Preventivo identificó importantes áreas de mejora, ya que está ideado para mantener un control permanente de los vehículos, lo cual es fundamental para una adecuada prestación de los servicios de asistencia mecánica.

Sin embargo, a juicio de los Jefes de Servicio, no se planea de manera adecuada con base en las características y condiciones de cada vehículo, por lo que se establecen periodos de mantenimiento que obligan a las jefaturas a incurrir en gastos que no son necesarios, ya que se obliga a gastar en materiales e insumos que no son requeridos.

El proceso no está pensado en las condiciones y características únicas de cada vehículo. Si bien este tipo de planeación es compleja, debe darse más espacio a las Jefaturas de Servicio para proponer e intervenir en el programa anual de mantenimiento.

Elaboración del Programa Anual de Dotación de Combustible, cumple con todos los atributos porque se ha logrado hacer una planeación adecuada que permite que todas las Jefaturas de Servicio dispongan de este insumo, para mantener sus operaciones y actividades de asistencia mecánica.

El recurso para la adquisición y dotación de combustible para los vehículos de la CSTAV se entrega de forma oportuna a las Jefaturas de Servicio quienes disponen de este diariamente, para la prestación de los servicios de asistencia mecánica y el recorrido diario de rutas. Aunado a la planeación anual de rutas, se ha logrado hacer más eficiente el uso de combustibles para los recorridos diarios de los vehículos y la prestación de los servicios de la CSTAV.

No obstante, debe quedar claro que el recurso es insuficiente, y que se deja un amplio espacio de demanda potencial sin atender, por lo que el proceso es eficiente para sortear la escasez del recurso, pero de ninguna manera se afirma que la dotación de combustible asignada a la CSTAV sea suficiente.

La Elaboración del Programa Anual de Supervisión a Jefaturas, cumple también con todos los atributos porque se cumple con la supervisión y verificación continua de las Jefaturas de Servicio, que permite identificar de primera mano las posibles incidencias y áreas de oportunidad en la organización y gestión de los servicios de las Jefaturas de Servicio. Además de que se supervisa continuamente a las 32 Jefaturas de Servicio y se mantiene contacto y comunicación permanente con éstas.

En tanto la Coordinación de Operativos y Fines de Semana Largos, muestra también resultados favorables en la medición de sus atributos porque se identificó que los puntos de apoyo y de auxilio se establecen de manera coordinada gracias a la planeación que se realiza cada año conforme al calendario de vacaciones y los recursos disponibles de la CSTAV. La instalación de los puntos de atención necesarios para prestar servicios de asistencia mecánica en las temporadas en las que suele ser mayor la demanda de estos es también oportuna.

Aunque se debe considerar que el establecimiento de puntos de apoyo y de auxilio, y la prestación de servicios de asistencia mecánica durante los periodos vacacionales y fines de semana largos, obliga a dejar rutas y áreas de cobertura sin atender debido a la falta de recursos (humanos y materiales).

En el proceso de Comunicación, el resultado del análisis de sus atributos es negativo, ya que por principio se tiene que no se identificó algún documento en

el que se establezcan los objetivos de comunicación de la CSTAV con su población objetivo. Es decir, el Programa E005 carece de una estrategia de comunicación por lo cual no cuenta con estudios de afinidad de medios con la población objetivo, ni dispone de indicadores que midan la eficacia de la comunicación.

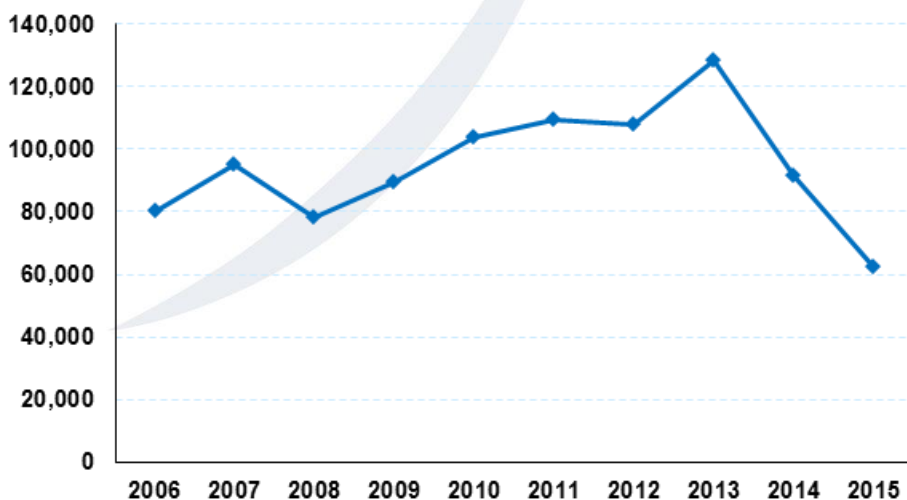
Además de las mediciones de los procesos, es crítico entender las causas que explican la drástica disminución en el número de llamadas recibidas en el call center, que incluyen el número total de llamadas efectivas (eliminando llamadas falsas).

Del proceso de Información y comunicación para la asistencial turista, cumple solamente con el atributo de oportunidad, en tanto que en el resto de sus atributos no se cumplen de manera satisfactoria. La principales causas de esta valoración son que el sistema y servicio de información no está actualizado, y se remite a fuentes externas de información, que son utilizados a según el criterio y la capacidad de los operadores telefónicos.

La información proporcionada no se determina por criterios y estándares sistemáticos, y difiere mucho de las fuentes de información oficiales como las páginas de la SECTUR y el CPTM.

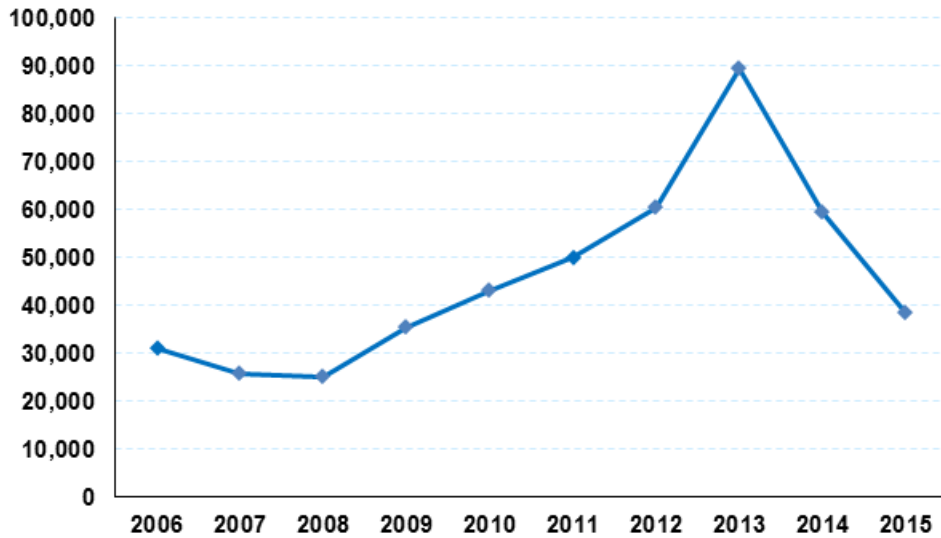
Además de las mediciones de los procesos, es crítico entender las causas que explican la drástica disminución en el número de llamadas recibidas en el call center, que incluyen el número total de llamadas efectivas (eliminando llamadas falsas).

Gráfica 18 Evolución de Llamadas Efectivas al Call Center de la CSTAV



Fuente: CSTAV, 2016.

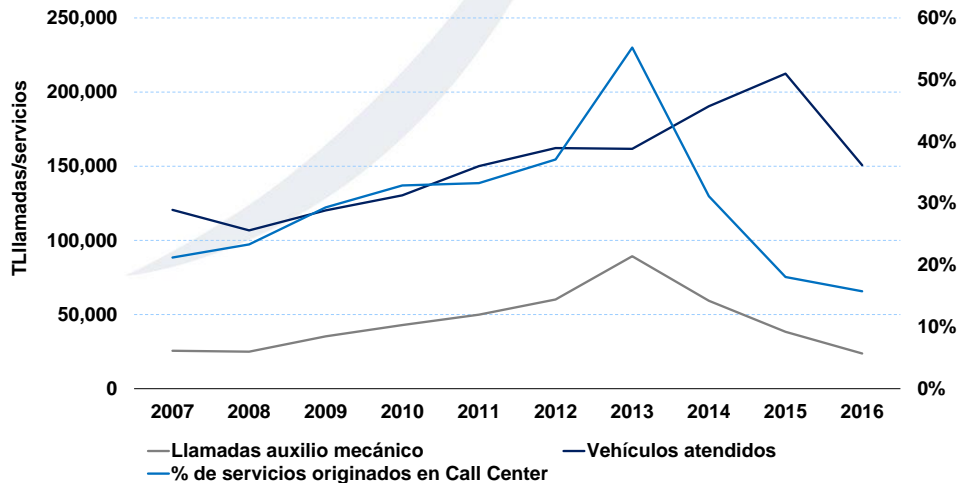
Gráfica 19 Evolución de Llamadas solicitando Servicios de Auxilio Mecánico al Call Center de la CSTAV



Fuente: CSTAV, 2016.

La *Gráfica 20* muestra que el porcentaje de servicios generados a través del DICAT ha registrado una tendencia decreciente en los últimos años, ya que tradicionalmente uno de cada tres servicios se detonaba a raíz de una llamada al call center de la CSTAV. Sin embargo, esta proporción se redujo drásticamente a partir del 2015 pasando al 18% y actualmente, en 2016, se encuentra en niveles inferiores al 16%.

Gráfica 20 Evolución de llamadas y servicios



Fuente: CEC-ITAM, 2016, con base en información proporcionada por la CSTAV.

En el proceso de Asistencia mecánica de emergencia se observa que cumple con todos los atributos, aunque existen áreas de oportunidad como la producción del componente podría mejorar si se implementara el uso de sistemas de comunicación más efectivos y aplicaciones de geo localización que permitan una identificación más rápida del operador más cercano al lugar del percance.

Por su parte, se identificó que el subproceso de Mantenimiento Vehicular, no es eficaz porque no contribuye a que las unidades vehiculares se encuentren continuamente en correcto funcionamiento y que éstas cubran adecuadamente las rutas que tienen asignadas. Tampoco cumple con el atributo de oportunidad, ya que el trámite toma hasta dos días, lo cual afecta el logro de los objetivos del Servicio de Asistencia Mecánica de Emergencia.

Del subproceso de Registro de Información Operativa, se identificó que se revisa diariamente los reportes de servicios y bitácoras que registran las Jefaturas de Servicio en el SIRA, y cuando se detectan retrasos, errores o inconsistencias se verifican de inmediato. Además de que se verifica de manera continua la información que registran las Jefaturas de Servicio respecto a sus actividades diarias. Sin embargo, este no es suficiente, porque se carga los documentos escaneados y el registro de indicadores se hace manualmente. Es necesario sistematizar la información y automatizar su registro de manera que sea más eficiente.

En lo que respecta al subproceso de Supervisión Operativa, este cumple con todos los atributos ya que se cumple con el programa anual establecido para supervisar las Jefaturas de Servicio, y se ejecuta de acuerdo con lo planeado y se supervisa a las 32 Jefaturas de Servicio.

El proceso de Apoyo a la Población en Caso de Desastres, cumple también con todos los atributos, excepto el de pertinencia. Por una parte, porque aun cuando el proceso no cuenta con metas establecidas, la atención que se presta a la población afectada se lleva a cabo de acuerdo con las instrucciones definidas por la autoridad competente (CENAPRED, Protección Civil estatal) en cada caso. Los servicios que se prestan en Apoyo a la Población en Caso de Desastres son oportunos, ya sea porque la estrategia de prevención se aplica oportunamente (1, 2 y 3) o porque debido a su ubicación en diferentes rutas carreteras, siempre son los primeros respondientes.

Pero también se identifican áreas de mejora para este, como: la falta de metas establecidas, la atención que se presta a la población afectada se lleva a cabo de acuerdo con las instrucciones definidas por la CENAPRED en cada caso. Además de las necesidades específicas de capacitación, actualización en prestación de primeros auxilios, equipamiento especializado, y medios de comunicación especiales, como radios, así como la ausencia de documentación que defina y estandarice las actividades que se deben de llevar a cabo.

El proceso de Monitoreo cumple con la actualización, seguimiento, revisión periódica de los indicadores y cumplimiento de las metas del programa. Es importante hacer una revisión integral del diseño de la MIR, ya que es importante verificar la pertinencia de algunos de sus indicadores como el indicador de Actividad "Porcentaje de atención a mujeres que solicitaron servicios de información y orientación en los módulos a nivel nacional".

Las actualizaciones, registros y revisiones se realizan de acuerdo con la periodicidad establecida para cada indicador, de tal forma que la información operativa del programa se registra según los establece cada indicador en el PASH de manera mensual y trimestral.

Finalmente, el proceso de Evaluación Externa, cumple con todos los atributos, excepto el de suficiencia. Se observó que el proceso es eficaz por que ha cumplido con las metas planteadas en el Programa Anual de Evaluación de SECTUR y en el Plan de trabajo para el desarrollo de evaluaciones externas de SECTUR. Asimismo, ha entregado los resultados de la evaluación conforme el tiempo que se había determinado. Además de que contempla actividades adecuadas para el cumplimiento de las metas planteadas por el Programa Anual de Evaluación y en el plan de trabajo para el desarrollo de evaluaciones externas de SECTUR. Sin embargo, se considera que no ha sido suficiente ya que se requiere actualizar y mejorar el diagnóstico del problema a resolver, de manera que sea posible justificar el tipo de intervención que el Programa E005 lleva a cabo, lo anterior, surge debido a la limitada claridad y confusión que existe sobre objetivos y población que se debe atender, así como a la duplicidad de funciones con otras corporaciones públicas y particulares que llevan a cabo actividades similares al Programa E005.

7. Hallazgos y resultados

7.1 Hallazgos y resultados de los procesos

Hallazgos y resultados del proceso de Planeación

Área de mejora	Descripción
Aspectos normativos	<p>Descripción del problema No hay un manual de procedimiento o un documento formal que describa y estandarice el proceso de Planeación, así como la coordinación de las actividades relacionadas con el mismo entre la CSTAV y las Direcciones correspondientes. El documento de planeación actual de la CSTAV es el SIPSE, pero este no contiene la calendarización, ni los procedimientos a seguir para la elaboración de los planes de trabajo anuales y conjuntos con la SECTUR.</p> <p>Causas y consecuencias Actualmente se desarrolla el proceso de planeación de manera ordenada, aun cuando no existe un documento formal que lo describa. Sin embargo, elaborar un manual o documento específico sobre el proceso de planeación dará más formalidad y orden a las actividades que se realicen para éste.</p>
Aspectos normativos	<p>Descripción del problema No existe un documento de planeación estratégica de largo plazo propio de la CSTAV que de manera formal establezca objetivos, metas e indicadores basados en las capacidades, recursos y atributos de la Corporación. El SIPSE no cumple con las características de un documento de planeación estratégica ya que no considera los escenarios y posible comportamiento de los indicadores en el mediano plazo, además de no incluir una descripción detallada de los proyectos a implementar, basado en tiempo, recursos, capacidades y alcances.</p> <p>Causas y consecuencias El programa trabaja y se organiza de acuerdo con los proyectos y objetivos definidos a nivel institucional, pero no establece de manera documental criterios propios basados en sus capacidades y recursos.</p>

Hallazgos y resultados del proceso de Comunicación

Área de mejora	Descripción
Aspectos normativos	<p>Descripción del problema No hay un manual de procedimiento que institucionalice, estandarice y delimite las actividades que conforman una Estrategia de Comunicación.</p>

Área de mejora	Descripción
	<p>Causas y consecuencias El impacto del programa es mucho menor al previsto debido a su falta de promoción. Es probable que la reducción en el número de servicios solicitados se deba a la poca difusión del programa.</p>
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema No existe un puesto responsable de la definición de la estrategia de comunicación de la CSTAV.</p> <p>Causas y consecuencias No existe una estrategia, sino campañas genéricas y aisladas de comunicación implementadas por SECTUR exclusivamente en medios digitales.</p>
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema No existen mecanismos de coordinación con la SECTUR para la definición de la estrategia de comunicación y su implementación.</p> <p>Causas y consecuencias Se implementan esfuerzos con poca frecuencia (aunque con gran alcance pero dirigidos a un público objetivo joven y con altos niveles educativos), que promueven una imagen de la CSTAV genérica, sin identidad propia, lo que redundará en un impacto promocional que se asume como bajo.</p>

Hallazgos y resultados del proceso de Información y Comunicación para la Asistencia al Turista

Área de mejora	Descripción
Aspectos normativos	<p>Descripción del problema Existen varios instrumentos normativos que describen las actividades de la CSTAV, cuya publicación es reciente (inferior a tres años). Sin embargo, la realidad de las actividades no se ajusta a lo previsto en dichos instrumentos normativos.</p> <p>Causas y consecuencias Existe un cierto desconcierto en las actividades que puede y debe realizar la CSTAV.</p>
Aspectos normativos	<p>Descripción del problema Existen procesos para actividades que no se realizan en la práctica. Por ejemplo, el servicio de reservaciones turísticas a usuarios que aparece en la página 110 del Manual de Procedimientos con fecha de elaboración 22 de septiembre 2015 no se realiza realmente. De hecho, el formato que se incluye como Servicio de Reservación corresponde en realidad al servicio de solicitud de información turística.</p> <p>Incluso procesos que son esenciales, como la actualización de</p>

Área de mejora	Descripción
	<p>los datos, no se llevan a cabo. Así, el procedimiento: IV.1.5. Actualización de la base de datos de INFOTUR, no se realiza.</p> <p>Causas y consecuencias No hay presupuesto específico para la realización de las actividades de este Componente, con el cual sea posible comprar equipo especial y reponer y actualizar el equipamiento básico con el que cuentan las patrullas.</p>
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema En los últimos tres años se ha detectado una caída del 52% en el número de llamadas efectivas realizadas en el call center de la CSTAV.</p> <p>Causas y consecuencias Se presume que la caída en la demanda se explica por una falta de difusión del servicio entre la población general y de turistas.</p>
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema La información que se envía no es congruente con los formatos preferidos por las nuevas generaciones, ya que se prefieren formatos en video, twitter e infografías, así como testimoniales de otros turistas.</p> <p>Causas y consecuencias Se desperdicia la oportunidad de tener un mejor control operativo y sobre todo una oportunidad de lograr un mayor entendimiento de las demandas de los turistas.</p>
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema La información que aparece en algunos formatos no se recaba en la realidad. Por ejemplo, en el instructivo de llenado: "Registro de Atención de Solicitud de Servicios de Información y Orientación Turística (FO-512.00-01)", se detectó la incongruencia de que en el formato aparecen todos los datos del turista pero en entrevistas se mencionó que no se toma ningún dato del turista.</p> <p>Causas y consecuencias Se desperdicia la oportunidad de tener un mejor control operativo y sobre todo una oportunidad de lograr un mayor entendimiento de las demandas de los turistas.</p>
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema Las formas de solicitud de información no están divulgadas adecuadamente. Sólo se cuenta con números de teléfono, pero no son claros los correos electrónicos ni postales- Actividad de solicitud de información: no viene correo electrónico en la página web de SECTUR ni en su página web http://av.sectur.gob.mx/#contacto</p> <p>Causas y consecuencias La falta de divulgación puede ser una de las causas que explica la drástica reducción en las solicitudes de información turística.</p>

Hallazgos y resultados del proceso de Asistencia Mecánica

Área de mejora	Descripción
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema Se requiere de capacitación continua en aspectos de asistencia mecánica, así como de comunicación en idioma inglés.</p> <p>Causas y consecuencias Los vehículos requieren de conocimientos cada vez más especializados por parte de los mecánicos para resolver cualquier tipo de problema.</p> <p>En cuanto al idioma, sobre todo en el norte del país, transitan muchos turistas norteamericanos que llegan a requerir apoyo, y los operadores no cuentan con los conocimientos suficientes para establecer una conversación que permita ayudarles.</p>
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema Las herramientas y equipo de trabajo mecánico requieren de renovación y modernización debido al uso y desgaste natural de los objetos.</p> <p>Causas y consecuencias La prestación de los servicios de asistencia mecánica dependen en gran medida de que las herramientas empleadas por los operadores sean las adecuadas para resolver el problema que se les presenta.</p>
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema No se cuenta con un sistema moderno y dinámico que permita mejorar la calidad del servicio y su eficiencia. Anteriormente tenían el Sistema COORDINA, pero fue descontinuado debido a la falta de presupuesto para su uso.</p> <p>Aunque lo ideal sería contar con un sistema propio, se han identificado casos en los que las jefaturas usan aplicaciones móviles gratuitas para la geo localización y comunicación directa con los operadores.</p> <p>Causas y consecuencias Los sistema de monitoreo permiten la localización en tiempo real de los operadores, así como un registro oportuno y eficiente de la cobertura de rutas y prestación de servicios. Estos registros se hacen actualmente de manera manual en el SIRA, pero se podría aprovechar la información de los sistemas de geo localización para mejorar la calidad de la información, así como hacer más eficiente su registro.</p>

Hallazgos y resultados del proceso Apoyo a la Población en Caso de Desastres (APCD)

Área de mejora	Descripción
Aspectos normativos	<p>Descripción del problema No hay manual de procedimiento, ni protocolo que institucionalice, estandarice y delimite las actividades que deben llevar a cabo los patrulleros en caso de desastres naturales.</p> <p>Causas y consecuencias La autoridad de la que dependen los procedimientos que la CSTAV debe llevar a cabo en torno al Componente APCD no tiene un manual o protocolo.</p>
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema Los patrulleros no cuentan con el perfil que se requiere para el desarrollo de actividades relacionadas con la APCD.</p> <p>Causas y consecuencias Las actividades de capacitación especial para desastre naturales no forman parte del Programa Anual de Capacitación de la CSTAV.</p>
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema Las patrullas no cuentan con el equipamiento necesario para la atención a desastres naturales.</p> <p>Causas y consecuencias No hay presupuesto específico para la realización de las actividades de este Componente, con el cual sea posible comprar equipo especial y reponer y actualizar el equipamiento básico con el que cuentan las patrullas.</p>
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema No hay presupuesto específico para la realización de las actividades de este Componente, por lo que no existen recursos financieros para el pago de viáticos, horas extras y gasolina, que se requieren en caso de desastre natural.</p> <p>Causas y consecuencias Originalmente, el origen del recurso para la operación de este Componente estaba contemplado en el Fideicomiso Público de Administración y Pago Ángeles Verdes, pero actualmente este órgano no está operando, debido a que su normatividad se está modificando.</p>

Hallazgos y resultados del proceso Monitoreo

Área de mejora	Descripción
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema Es importante revisar el diseño integral de la MIR ya que algunos indicadores no son pertinentes para el cálculo de las actividades y servicios del Programa E005.</p> <p>Causas y consecuencias Indicadores como el de Actividad "Porcentaje de atención a mujeres que solicitaron servicios de información y orientación en los módulos a nivel nacional", no dan una descripción clara de las actividades que realiza el Programa E005 para la prestación de sus servicios. Además de que incluir un indicador de género en un programa que presta sus servicios con base en la demanda, puede generar la idea errónea de que debería de enfocarse en ciertos aspectos específicos de la población (en este caso el sexo), cuando la realidad es que el programa no discrimina por ningún tipo de característica o cualidad a los solicitantes para la prestación de sus servicios.</p>

Hallazgos y resultados del proceso de Evaluación Externa

Área de mejora	Descripción
Aspectos normativos	<p>Descripción del problema De acuerdo con los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, la CSTAV –al ser un Órgano Administrativo Desconcentrado– debe contar con una unidad administrativa que coordine la contratación, la operación y la supervisión de las evaluaciones externas. Sin embargo, estas actividades se llevan a cabo por la DGSE de SECTUR.</p> <p>Causas y consecuencias La ausencia de esta unidad administrativa se debe a las limitaciones de presupuesto con las que actualmente cuenta la CSTAV.</p>
Aspectos operativos	<p>Descripción del problema Debido a la limitada claridad y confusión que existe sobre objetivos y población que el Programa E005 debe atender, así como a la duplicidad de funciones con otras corporaciones públicas y particulares que llevan a cabo actividades similares al Programa E005, se requiere actualizar y mejorar el diagnóstico del problema a resolver, de manera que se justifique el tipo de intervenciones que el Programa E005 lleva a cabo.</p> <p>Si bien en 2013 se realizó una Evaluación de Consistencia y Resultados, que contiene un módulo de diseño con sus correspondientes propuestas de mejora, el requerimiento</p>

Área de mejora	Descripción
	<p>metodológico, no incluye elaboración de diagnóstico (por ejemplo árbol de problemas) ni desarrollo de una justificación de las intervenciones del Programa E005.</p> <p>Causas y consecuencias El diagnóstico con el que actualmente cuenta el Programa E005 presenta áreas de oportunidad y debe actualizarse, a fin de que se logre justificar la pertinencia de las intervenciones del programa E005.</p>

7.2 Hallazgos y resultados cualitativos

Método de Mapeo de Conceptos

De acuerdo con lo presentado en la sección metodología, el Concept Mapping se compone de los siguientes pasos, que se describirán a continuación:

1. Selección de los participantes
2. Generación de las ideas
3. Estructuración de las ideas
4. Generación de los mapas
5. Identificación de las prioridades
6. Identificación de Grupos Prioritarios

A continuación se presenta la aplicación de estos pasos al caso de la CSTAV.

1. Selección de los participantes

Los participantes en la sección de estructuración de ideas del ejercicio fueron funcionarios de CSTAV y SECTUR, así como los investigadores del CEC que participaron en el proyecto e hicieron al menos dos visitas de campo.

2. Generación de las ideas

La lista de las ideas relativas a problemas y prioridades del CSTAV fue preparada por los investigadores del CEC y se enlistan a continuación:

- 1) Vehículos de Asistencia con capacidad de remolque adecuada
- 2) Herramientas y equipo necesario para los problemas mecánicos más frecuentes
- 3) Cantidad de gasolina necesaria para realizar recorridos todos los días
- 4) Actitud de servicio de los operadores
- 5) Disponibilidad de teléfonos celulares con capacidad de geo-localización

- 6) Disponibilidad de radio
- 7) Capacitación en temas de asistencia médica
- 8) Capacitación en temas de protección civil
- 9) Capacitación en temas de mecánica y electrónica para vehículos recientes
- 10) Capacitación en temas de información turística
- 11) Acceso a bases de datos de información turística actualizada
- 12) Sistemas de información para manejo de reportes
- 13) Coordinación con otras instancias prestadoras de servicios de asistencia públicas (CAPUFE, PFP etc.)
- 14) Coordinación con otras instancias prestadoras de servicios de asistencia privadas (aseguradoras, concesionarias de carreteras etc.)
- 15) Material impreso informativo de los servicios de Ángeles Verdes.
- 16) Información en redes sociales e internet de los servicios de Ángeles Verdes
- 17) Personal de servicio en carretera suficiente
- 18) Personal en call center (atención telefónica) suficiente
- 19) Atracción de nuevo talento (interesados en unirse a la CSTAV)
- 20) Procesos de asistencia en carretera claramente documentados
- 21) Procesos de asistencia en caso de desastre claramente documentados
- 22) Coordinación con el centro de asistencia telefónica
- 23) Claridad de ubicación proporcionada por centro de asistencia telefónica
- 24) Claridad en los límites a los servicios que pueden prestarse por los operadores
- 25) Claridad en los tipos de vehículos a los que se puede apoyar
- 26) Espacios en las oficinas estatales
- 27) Claridad y suficiencia en la información registrada en las bitácoras
- 28) Claridad de planes recibidos de oficinas centrales
- 29) Coordinación con otras instancias en caso de desastres naturales
- 30) Facilidad en la incorporación de mejoras a los procesos
- 31) Coordinación con SECTUR
- 32) Coordinación con Oficinas de Turismo Estatal
- 33) Condiciones de seguridad física de los operadores
- 34) Incentivos económicos para los operadores en operaciones rutinarias
- 35) Incentivos económicos para los operadores en eventos de desastres naturales
- 36) Capacidad para asistir a todas las llamadas de asistencia recibidas
- 37) Capacidad para responder adecuadamente a todas las solicitudes de información turística
- 38) Competencia de otros servicios de asistencia
- 39) Abuso por parte de los usuarios

3. Estructuración de las ideas

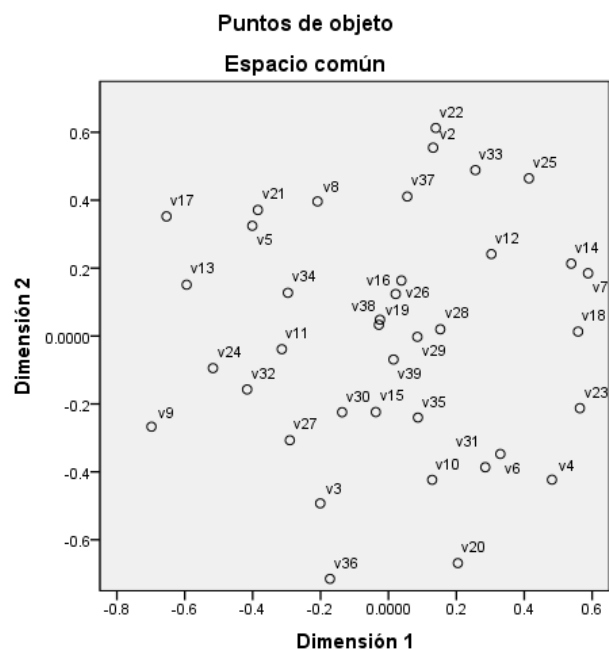
Se solicitó a los participantes que clasificaran los temas en grupos que tuvieran coherencia interna. A partir de sus clasificaciones se creó una matriz cuadrada de 39 filas y columnas que constituye el insumo para el escalamiento multidimensional.

4. Generación de los mapas

El escalamiento multidimensional es tanto “una técnica exploratoria para identificar dimensiones no reconocidos afectando comportamiento como “una manera de obtener evaluaciones comparativos de objetos cuando no se conocen o no están definidas las bases de comparación” (Hair, et al, 2009). Permite el uso del análisis estadístico para procesar numerosas ideas que de otra forma solamente se podría haber organizado e interpretado por el investigador. Al emplear el análisis estadístico para comparar las respuestas de participantes, se permite evitar muchos de los potenciales problemas de sesgo por parte del investigador, eliminando cuando sea posible intervención del investigador en la interpretación de las ideas.

El primer paso fue correr un análisis de escalamiento multidimensional con la matriz de suma de respuestas derivada de la primera parte de la encuesta. Como los números representan similitudes, y no disimilitudes, se corrió un análisis PROXSCAL usando distancias Euclidianas para medir la similitud relativa de cada variable con las otras usando un método de comienzo Torgeson ya que el método Simplex tiende a producir niveles de estrés menos favorables. De este análisis, se creó un mapa de puntos, mostrando la mejor solución con representación bidimensional.

Aplicamos esta técnica y pudimos representar los temas en el mapa, de forma que los que se perciben como relacionados se encuentran en posiciones relativamente cercanas en el mapa, según se aprecia en la siguiente figura:



El segundo resultado del análisis es una combinación del mapa de puntos y el nivel de significancia de cada variable. Para determinar este nivel de significancia que representa el nivel de prioridad de un tema, se calcula el promedio para cada variable obtenido en la escala de intervalo de importancia/impacto y se multiplica por el promedio de la gravedad de la situación actual de la CSTAV. Como la escala de los dos aspectos fue de 1 a 5, por lo tanto el número final se encuentra en una escala de 1 a 25.

Una vez que se obtuvo el número final, se usó el método de estratificación de data de Dalenius-Hodges para determinar el nivel de significancia de cada variable comparada al grupo de variables. Las variables se colocaron en uno de los cinco estratos:

- 1) Casi ninguna significancia (representado por el color azul,
- 2) Baja significancia (representado por el color verde),
- 3) Significancia media (representado por el color amarillo),
- 4) Alta significancia (representado por el color naranja),
- 5) Muy alta significancia (representado por el color rojo).

Tabla 6 Variables con niveles de significancia

Número	Dimensión	Significancia
3	Cantidad de gasolina necesaria para realizar recorridos todos los días	15.62
6	Disponibilidad de radio	14.28
37	Capacidad para responder adecuadamente a todas las solicitudes de información turística	13.86
21	Procesos de asistencia en caso de desastre claramente documentados	13.44
11	Acceso a bases de datos de información turística actualizada	13.44
16	Información en redes sociales e internet de los servicios de Ángeles Verdes.	13.31
7	Capacitación en temas de asistencia médica	13.14
17	Personal de servicio en carretera suficiente	13.13
15	Material impreso informativo de los servicios de Ángeles Verdes.	12.86
10	Capacitación en temas de información turística	12.82
24	Claridad en los límites a los servicios que pueden prestarse por los operadores	12.80
9	Capacitación en temas de mecánica y electrónica para vehículos recientes	12.51
23	Claridad de ubicación proporcionada por centro de asistencia telefónica	12.35
30	Facilidad en la incorporación de mejoras a los procesos	12.20
8	Capacitación en temas de protección civil	12.10
5	Disponibilidad de teléfonos celulares con capacidad de geo-localización	12.08
20	Procesos de asistencia en carretera claramente documentados	12.07
36	Capacidad para asistir a todas las llamadas de asistencia recibidas	12.02
2	Herramientas y equipo necesario para los problemas mecánicos más frecuentes	11.98
22	Coordinación con el centro de asistencia telefónica	11.92
31	Coordinación con SECTUR	11.67
33	Condiciones de seguridad física de los operadores	11.60
32	Coordinación con Oficinas de Turismo Estatal	11.48
	Coordinación con otras instancias prestadoras de servicios de asistencia privadas (aseguradoras, concesionarias de carreteras)	11.29
14	concesionarias de carreteras)	11.29
25	Claridad en los tipos de vehículos a los que se puede apoyar	11.27
19	Atracción de nuevo talento (interesados en unirse a la CSTAV	11.27
13	Coordinación con otras instancias prestadoras de servicios de asistencia públicas (CAPUFE, PFP)	11.17
35	Incentivos económicos para los operadores en eventos de desastres naturales	11.00
18	Personal en call center (atención telefónica	10.77
28	Claridad de planes recibidos de oficinas centrales	10.62
34	Incentivos económicos para los operadores en operaciones rutinarias	10.47
1	Vehículos de Asistencia con capacidad de remolque adecuada	10.19
12	Sistemas de información para manejo de reportes	10.14
27	Claridad y suficiencia en la información registrada en las bitácoras	9.90
38	Competencia de otros servicios de asistencia	9.78
29	Coordinación con otras instancias en caso de desastres naturales	9.74
26	Espacios en las oficinas estatales	9.60
4	Actitud de servicio de los operadores	9.59
39	Abuso por parte de los usuarios	8.95

Fuente: CEC-ITAM, 2016.

El análisis anterior concluyó que los temas que los participantes identificaron como de alta significancia o críticos se refieren a dos recursos críticos para la prestación del servicio de asistencia en carretera, específicamente la gasolina que les permita desplazarse y el radio que facilite la comunicación y ubicación del vehículo a asistir. Los siguientes aspectos corresponden a una gran variedad de elementos de la operación de la CSTAV, por lo que posteriormente se procedió a un ejercicio de agrupación en unidades temáticas a partir de un análisis de conglomerados o *cluster analysis*.

5. Identificación de las prioridades

Después de recolectar las evaluaciones de importancia y desempeño de las variables (en el caso de este estudio la importancia/impacto y la gravedad de la situación), se insertaron en la tabla de cuatro cuadrantes. Dependiendo en qué cuadrante se ubica cada variable, se recomienda una acción estratégica para dicha variable. Como se aprecia en la *Gráfica 21*, las variables en el Cuadrante I implican alta importancia y bajo desempeño, meritando así una acción inmediata para mejorar la situación. La debilidad más grande de este modelo es que muchas veces las variables no se encuentran claramente en un cuadrante, sino cerca del eje, por lo que es difícil determinar qué acción tomar.

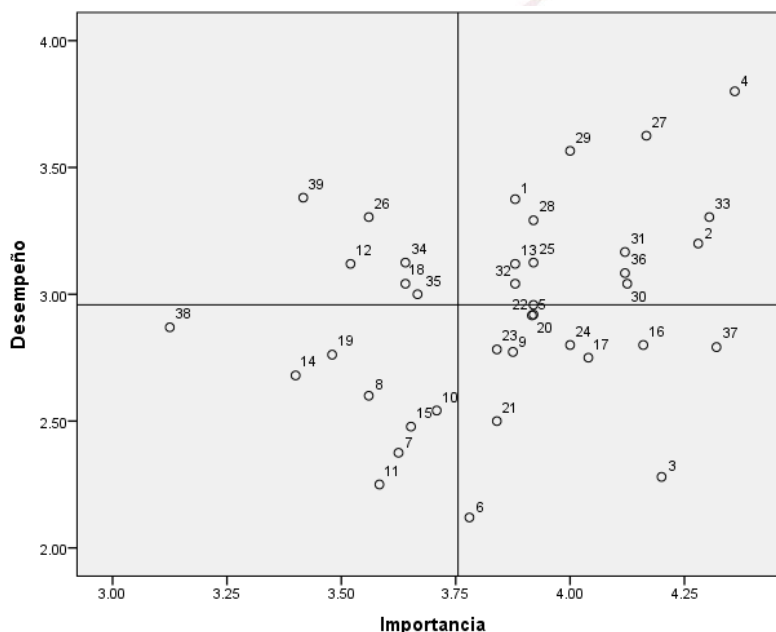
Gráfica 21 Modelo de Importancia-Desempeño



Fuente: Adaptado de (Tarrant, 2002).

La matriz de importancia-desempeño global se reproduce a continuación:

Figura 1 Matriz Importancia Desempeño de Temas



Fuente: CEC-ITAM, 2016.

Teniendo en cuenta que la prioridad es el cuadrante I (nivel alto de importancia y nivel bajo de desempeño), es importante reflexionar sobre las variables que figuran en este cuadrante I, las cuales se encuentran en la *Tabla 7*.

- Cantidad de gasolina necesaria para realizar recorridos todos los días
- Disponibilidad de radio
- Procesos de asistencia en caso de desastre claramente documentados
- Capacidad para responder adecuadamente a todas las solicitudes de información turística
- Información en redes sociales e internet de los servicios de Ángeles Verdes.
- Personal de servicio en carretera suficiente
- Claridad en los límites a los servicios que pueden prestarse por los operadores
- Capacitación en temas de mecánica y electrónica para vehículos recientes
- Claridad de ubicación proporcionada por centro de asistencia telefónica
- Disponibilidad de teléfonos celulares con capacidad de geo-localización

Tabla 7 Prioridades identificadas por participantes

Ítem	Importancia	Desempeño	Importancia desempeño	Cuadrante	Aspecto
3	4.2000	2.2800	11.4240	I	Cantidad de gasolina necesaria para realizar recorridos todos los días
6	3.6800	2.1200	10.5984	I	Disponibilidad de radio
21	3.8400	2.5000	9.6000	I	Procesos de asistencia en caso de desastre claramente documentados
37	4.3200	2.7917	9.5400	I	Capacidad para responder adecuadamente a todas las solicitudes de información turística
16	4.1600	2.8000	9.1520	I	Información en redes sociales e internet de los servicios de Ángeles Verdes.
17	4.0400	2.7500	9.0900	I	Personal de servicio en carretera suficiente
24	4.0000	2.8000	8.8000	I	Claridad en los límites a los servicios que pueden prestarse por los operadores
9	3.8750	2.7727	8.6307	I	Capacitación en temas de mecánica y electrónica para vehículos recientes
23	3.8400	2.7826	8.5148	I	Claridad de ubicación proporcionada por el centro de asistencia telefónica
5	3.9167	2.9167	8.1597	I	Disponibilidad de teléfonos celulares con capacidad de geo-localización

Fuente: CEC-ITAM, 2016.

6. Identificación de Grupos Prioritarios

Debido a que varios temas planteados son muy diversos, se decidió intentar agruparlos en categorías más amplias que identificaran grupos prioritarios.

El método para crear los conglomerados o grupos es el de K-Medias, que exige especificar el número de conglomerados o grupos que se requieren. Para intentar evitar la elección de un número arbitrario de conglomerados, se corrió el análisis de 3 a 10 conglomerados, 3 porque corresponde al número mínimo de áreas diferenciadas y se detuvo con 10 porque los conglomerados se volvieron demasiado pequeños para poder considerarse como tales. Para determinar qué número había que usar, se analizaron los "temas en común" que se podrían interpretar para cada número de conglomerados solicitado. Se optó por 8 conglomerados porque los grupos de ítems tenían más sentido tanto conceptualmente como desde un punto de vista estadístico.

Los grupos de temas se indican a continuación:

Ítem	Definición	Conglomerado
Conglomeración 1: Insumos tecnológicos y materiales		
v1	Vehículos de Asistencia con capacidad de remolque adecuada	1
v2	Herramientas y equipo necesario para los problemas mecánicos más frecuentes	1
v3	Cantidad de gasolina necesaria para realizar recorridos todos los días	1
v5	Disponibilidad de teléfonos celulares con capacidad de geo-localización	1
v6	Disponibilidad de radio	1
v26	Espacios en las oficinas estatales	1
Conglomeración 2: Condiciones de trabajo de operadores		
v19	Atracción de nuevo talento (interesados en unirse a la CSTAV)	2
v33	Condiciones de seguridad física de los operadores	2
v34	Incentivos económicos para los operadores en operaciones rutinarias	2
v35	Incentivos económicos para los operadores en eventos de desastres naturales	2
Conglomeración 3: Capacidad de respuesta y servicio		
v4	Actitud de servicio de los operadores	3

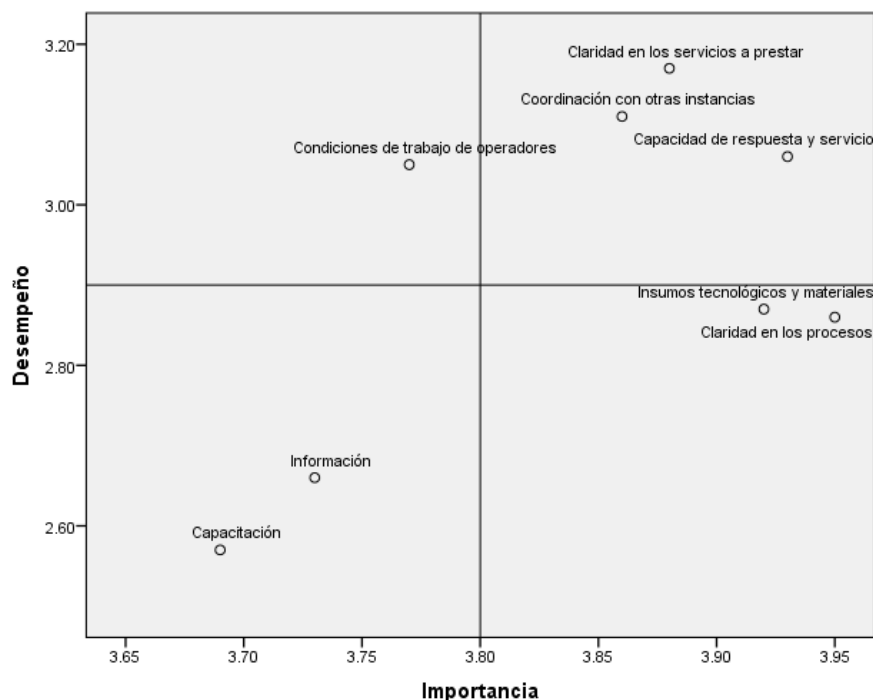
Ítem	Definición	Conglomerado
v17	Personal de servicio en carretera suficiente	3
v18	Personal en call center (atención telefónica)	3
v36	Capacidad para asistir a todas las llamadas de asistencia recibidas	3
v37	Capacidad para responder adecuadamente a todas las solicitudes de información turística	3
v38	Competencia de otros servicios de asistencia	3
Conglomeración 4: Claridad en los servicios a prestar		
v23	Claridad de ubicación proporcionada por centro de asistencia telefónica	4
v24	Claridad en los límites a los servicios que pueden prestarse por los operadores	4
v25	Claridad en los tipos de vehículos a los que se puede apoyar	4
v27	Claridad y suficiencia en la información registrada en las bitácoras	4
v28	Claridad de planes recibidos de oficinas centrales	4
v39	Abuso por parte de los usuarios	4
Conglomeración 5: Información		
v11	Acceso a bases de datos de información turística actualizada	5
v12	Sistemas de información para manejo de reportes	5
v15	Material impreso informativo de los servicios de Ángeles Verdes.	5
v16	Información en redes sociales e internet de los servicios de Ángeles Verdes.	5
Conglomeración 6: Capacitación		
v7	Capacitación en temas de asistencia médica	6
v8	Capacitación en temas de protección civil	6
v9	Capacitación en temas de mecánica y electrónica para vehículos recientes	6
v10	Capacitación en temas de información turística	6
Conglomeración 7: Claridad en los procesos		
v20	Procesos de asistencia en carretera claramente documentados	7
v21	Procesos de asistencia en caso de desastre claramente documentados	7
v22	Coordinación con el centro de asistencia telefónica	7
v30	Facilidad en la incorporación de mejoras a los procesos	7
Conglomeración 8: Coordinación con otras instancias		
v13	Coordinación con otras instancias prestadoras de servicios de asistencia públicas (CAPUFE, PFP, etc.)	8
v14	Coordinación con otras instancias prestadoras de servicios de asistencia privadas (aseguradoras, concesionarias de carreteras, etc.)	8
v29	Coordinación con otras instancias en caso de desastres naturales	8
v31	Coordinación con SECTUR	8
v32	Coordinación con Oficinas de Turismo Estatal	8

Las grandes áreas o categorías temáticas identificadas, tanto desde una perspectiva estadística como de coherencia de significado, fueron las siguientes:

1. Insumos tecnológicos y materiales
2. Condiciones de trabajo de operadores
3. Capacidad de respuesta y servicio
4. Claridad en los servicios a prestar
5. Información
6. Capacitación
7. Claridad en los procesos
8. Coordinación con otras instancias

Se procedió a calificar su nivel de importancia y desempeño como promedio de las calificaciones de cada una de las variables incluidas en el conglomerado. Posteriormente se generó, a partir de estos datos, la matriz correspondiente de Importancia y Desempeño a nivel área:

Figura 2 Matriz Importancia Desempeño de Áreas



Fuente: CEC-ITAM, 2016.

Conclusión

El ejercicio de mapeo de conceptos permitió identificar las áreas prioritarias de atención para la CSTAV desde la perspectiva de funcionarios, tanto de la CSTAV como de SECTUR en un ejercicio individual libre de sesgos, debido a la confidencialidad del informante.

Los temas que aparecen como prioritarios se refieren a los insumos tecnológicos y materiales, así como la claridad en los procesos clave de la Corporación.

A nivel de temas o aspectos de funcionamiento individuales, se identificaron como temas prioritarios los referentes a recursos (específicamente de aprovisionamiento de gasolina y de instrumentos de telecomunicación) y claridad de procesos (de desastre y los límites de los servicios de asistencia a prestar), pero también otros referentes a comunicación de los servicios de la CSTAV en redes sociales y capacitación de los operadores.

8. Conclusiones y recomendaciones

El presente capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los procesos. Por claridad, se exponen al principio las conclusiones generales del documento, así como recomendaciones que se aplican a todo el Pp E005. El capítulo concluye con recomendaciones específicas para cada uno de los procesos analizados.

El Pp E005 cumple con funciones importantes desde la perspectiva operativa. El contar con más de 700 elementos y 318 vehículos desplegados en las principales carreteras del país, significa una fortaleza para atender una gran variedad de problemas, desde descomposturas mecánicas sencillas que puedan presentar usuarios de las carreteras, hasta ser el primer respondiente en caso de desastres naturales. Con base en los hallazgos de los procesos analizados, se determinaron las siguientes conclusiones generales.

El programa ha logrado importantes mejoras en la eficiencia operativa. A partir de la identificación de Aspectos Susceptibles de Mejora, el Pp E005 ha realizado acciones importantes para usar los recursos de forma más eficiente. Por ejemplo, se han redefinido las rutas y los horarios de servicio, para poder maximizar el número de servicios prestados con las mismas unidades. Igualmente, adaptándose a las limitaciones de abasto de combustible, el uso de las grúas se concentra actualmente en los fines de semana. También se han desarrollado filtros para reducir significativamente el número de llamadas falsas, permitiendo a los operadores prestar una atención más efectiva en cuanto a las solicitudes de asistencia e información.

Este esfuerzo de buscar eficiencia no se limita a oficinas centrales. Los jefes de servicio y operadores en las diversas oficinas, han mostrado un gran compromiso por mejorar. Por ejemplo, a falta de un sistema de información centralizado, las oficinas locales han adaptado aplicaciones gratuitas para geo localizar a las unidades y mandar reportes; de manera similar, en algunas jefaturas se han desarrollado indicadores de desempeño más adecuados al tipo de operación que llevan a cabo.

Sistemas de información y comunicación

El programa no cuenta con sistemas de información, de control de la operación o de gestión administrativa. En el pasado reciente el Pp E005 contaba con un software llamado "Coordina" que ayudaba al control y despliegue de los recursos en campo. Sin embargo, este sistema fue discontinuado por problemas relacionados con suficiencia presupuestaria. Algunas de las oficinas regionales han logrado suplir parcialmente las funciones del sistema anterior con aplicaciones móviles gratuitas.

Vale la pena investigar a fondo la funcionalidad y pertinencia de las aplicaciones gratuitas que se utilizan actualmente en las oficinas regionales, pues su uso podría reducir dramáticamente o incluso eliminar el costo de los sistemas de información.

El sistema de información turística INFOTUR está desactualizado. La última vez que se revisó fue en 2013 por lo que actualmente presenta datos obsoletos de proveedores de servicios turísticos (hoteles, restaurantes, atracciones, etc.).

Ante la falta de sistemas, el proceso de monitoreo y evaluación se complica porque la información no está sistematizada ni se actualiza de manera inmediata, ya que el reporte y registro de indicadores se hace de manera manual.

En cuanto al sistema de comunicación, existe incompatibilidad operativa entre la red utilizada por la Corporación y la red que utiliza SECTUR, lo que redundaría en que no se reciban llamadas de ciertos estados, generando insatisfacción entre los usuarios.

Hay cierta incertidumbre sobre la conveniencia de la utilización de radios en lugar de sistemas avanzados de red celular. En principio, el sitio web de SECTUR describe los servicios de la CSTAV, basados en tecnologías que no corresponden con la realidad del programa, como: "se dispone de un moderno equipo de radiocomunicación, que permite atender con mayor eficacia a todos los usuarios del servicio. Actualmente en la Central de Despacho y Servicios de Ángeles Verdes se cuenta con tecnología de punta, que permite además de la comunicación del radio con las patrullas de Ángeles Verdes, integrar el servicio de localización automática de vehículos y la posibilidad de interconexión con otros equipos de comunicación (UHF/VHF) para la atención de emergencias",¹⁶ mismas tecnologías que no son utilizadas actualmente por el programa porque en realidad no cuenta con ellas.

Otros sistemas como el call center y el sistema de supervisión de llamadas están desactualizados, por lo que todos los mecanismos y actividades de supervisión y control se realizan de forma manual.

La variedad de números telefónicos de asistencia, servicio y auxilio a la población en general (911, 088, etc.) genera confusión y desconocimiento sobre el número de la CSTAV, que aunado a la poca difusión del servicio y del número 078, presenta una baja demanda para la Corporación de servicios de información turística y asistencia mecánica.

La recomendación es priorizar la inversión en sistemas de información por encima de inversión en otro tipo de infraestructura física como vehículos, ya

¹⁶ Tomado de la página de SECTUR sobre Ángeles Verdes, en:
<http://www.sectur.gob.mx/programas/angeles-verdes/>

que los sistemas harán más eficiente toda la infraestructura actual y optimizará las funciones que actualmente se llevan a cabo.

Documentación de los procesos

Un problema importante es la brecha entre los procesos en la operación y su grado de documentación. La siguiente tabla presenta las principales razones que explican dicha brecha:

Tabla 8 Determinantes de ejecución y documentación de los procesos

	Está documentado el proceso	No está documentado el proceso
Se hace el proceso	Se refiere a los procesos que se llevan a cabo y que están documentados. Típicamente estos son procesos de soporte y, en el caso de procesos de agregación de valor, son documentos de alto nivel.	Son actividades que lleva a cabo la CSTAV pero que no tienen documentación. Actualmente están identificados como protocolos que se deben desarrollar.
No se hace el proceso	Son procesos que están documentados en el Manual de Procedimientos, pero que no se llevan a cabo.	Son procesos que por normatividad debería de realizar la CSTAV, pero que actualmente son realizados por otras áreas de SECTUR, o no son realizados.

Fuente CEC ITAM, 2016.

A continuación se presentan los procesos recopilados del Manual de Procedimientos, de los Protocolos y del trabajo de campo, y su clasificación por ejecución y grado de documentación:

Tabla 9 Procesos según su ejecución y grado de documentación

	Está documentado el proceso	No está documentado el proceso
Se hace el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de llamadas telefónicas para el otorgamiento de servicios de auxilio turístico mecánico, información turística y estado físico de carreteras • Servicios de información, asesoría, asistencia, emergencia mecánica, auxilio y apoyo • Validación de la información operativa capturada en el Sistema Integral de Registro de la CSTAV • Elaboración de respaldo de información operativa • Elaboración del Programa Anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación, reasignación y destino final del parque vehicular • Asistencia a eventos oficiales • Establecimiento y/o actualización de la línea base de la cobertura de rutas • Participación de la CSTAV en desastres naturales • Atención en caso de desastres naturales • Participación de la CSTAV en caravanas • Asistencia mecánica en operativos especiales

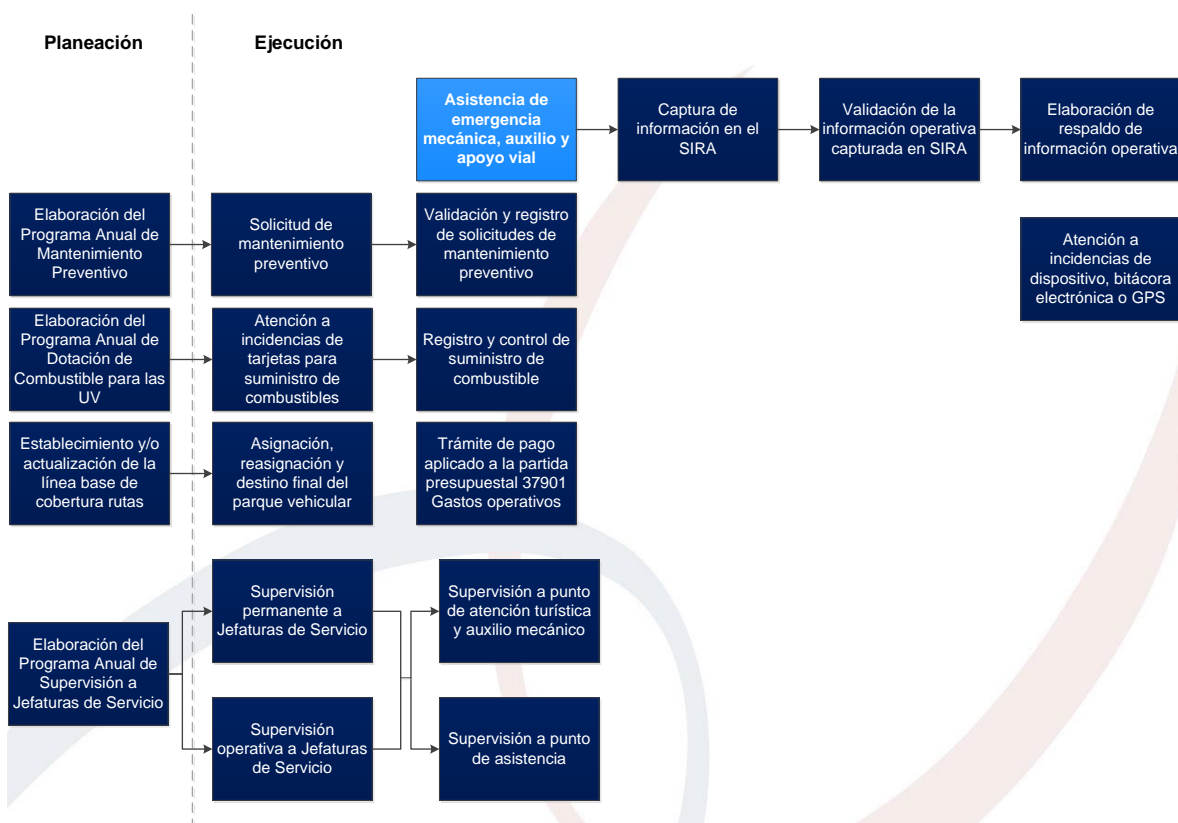
	Está documentado el proceso	No está documentado el proceso
	<p>de Mantenimiento Preventivo del Parque Vehicular</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validación y registro de solicitudes de mantenimiento preventivo • Elaboración del Programa Anual de Dotación de Combustible para las Unidades Vehiculares • Asignación Presupuestal de Combustible de las Unidades Vehiculares de la CSTAV • Atención de Incidencias de Tarjetas para Suministro de Combustible al Parque Vehicular • Elaboración del Programa Anual de Supervisión a Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico • Registro y control de suministro de combustible al parque vehicular • Supervisión Operativa a Jefaturas de Servicios de auxilio turístico • Coordinación de operativos oficiales y de fin de semana largo • Comprobación de operativos oficiales y de fin de semana largo • Solicitud de mantenimiento preventivo • Supervisión permanente a Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico • Supervisión a punto de asistencia y a puntos de atención turística y auxilio mecánico • Captura de información en el Sistema Integral de Registro Ángeles Verdes • Trámite de pago aplicado a la partida presupuestal 37901 "Gastos para operativos y trabajos de campo en áreas rurales" al personal de la CSTAV 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del servicio de asistencia mecánica • Atención a usuarios que solicitan información por correo electrónico • Atención a usuarios a través de mensaje telefónico • Servicio de información turística por correspondencia • Atención a usuarios a través del envío de correspondencia y paquetería • Atención en caso de accidentes • Establecimiento y/o actualización de la línea base de cobertura de rutas carreteras
No se hace el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la base de datos de INFOTUR • Verificación del servicio (centro de gestión) • Atención a incidencias de dispositivo móvil, bitácora 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a usuarios a través de App móvil • Análisis de indicadores • Atención y difusión de la CSTAV a través de redes sociales • Presencia y difusión en medios de

	Está documentado el proceso	No está documentado el proceso
	electrónica o GPS <ul style="list-style-type: none"> • Selección y evaluación de becarios u observadores del Programa Paisano-SECTUR • Trámite de pago a becarios u observadores del Programa Paisano • Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora (se realiza por externos) • Elaboración de la MIR (se realiza por externos) 	comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Monitoreo (lo realiza SECTUR) • Evaluación Externa (lo coordina SECTUR)

Fuente CEC ITAM, 2016, con base en Manual de Procedimientos, Lista de Protocolos y entrevistas con elementos de la CSTAV.

Un problema identificado en los procesos documentados, es la diferencia en grado de detalle (o granularidad). Por ejemplo, el procedimiento "Servicios de información, asesoría, asistencia, emergencia mecánica, auxilio y apoyo", incluye una gran variedad de servicios que presta la CSTAV, pero presenta un mínimo grado de detalle. Por lo contrario, el proceso de abastecimiento de combustible, que es un proceso de soporte y no de entrega de valor al cliente, está plasmado en tres diferentes procedimientos: Elaboración del Programa Anual de Dotación de Combustible para las Unidades Vehiculares, Asignación Presupuestal de Combustible de las Unidades Vehiculares de la CSTAV y Atención de Incidencias de Tarjetas para Suministro de Combustible al Parque Vehicular. A continuación se presenta un diagrama que presenta los procedimientos actuales que inciden en los servicios de asistencia mecánica.

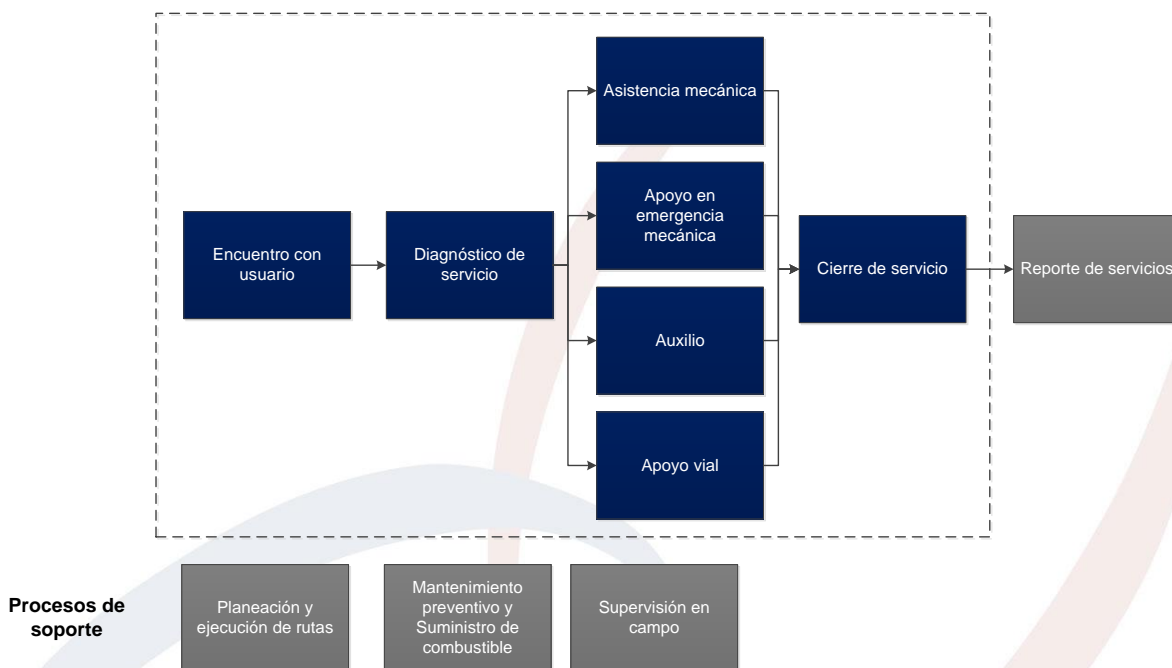
Gráfica 22 Procedimientos relacionados con el servicio de asistencia mecánica



Fuente: CEC-ITAM, 2016.

Sería más conveniente detallar los procesos que representan las actividades sustantivas de la CSTAV, y presentar los procesos de soporte de forma agregada. Así por ejemplo, los subprocesos asociados a los servicios de asistencia mecánica, podrían ser:

Gráfica 23 Procedimientos relacionados con el servicio de asistencia mecánica, propuesta



Fuente: CEC-ITAM, 2016.

Coordinación entre procesos

La coordinación entre los procesos del Programa E005, así como la coordinación con otras instituciones relacionadas y al interior de la SECTUR, es limitada. Como ejemplo, el proceso de planeación se realiza dentro de la SECTUR con base en los programas nacionales y sectoriales, pero no está articulado con los programas y procesos para la prestación de servicios del Programa.

Igualmente, del proceso de evaluación derivan recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora, pero estos no son integrados de manera formal en los planes y programas de planeación, ni se incorporan como proyectos a desarrollar.

No hay coordinación con la SECTUR respecto a la provisión de información turística, no se refleja el uso de la marca o el sitio Visit Mexico, Pueblos Mágicos e incluso el Atlas Turístico, ya que no existe una estrategia de comunicación turística institucional coordinada con la CSTAV.

Tampoco hay coordinación con los gobiernos estatales, CAPUFE y Policía Federal en el diseño de programas y planes de acción.

Para mejorar la coordinación intra institucional (al interior de la CSTAV), la recomendación es mapear y diseñar un documento integral de todos los procesos involucrados en el Programa.

Normatividad

La correspondencia entre la normatividad y operación del Programa E005 es limitada. Si bien para algunos procesos existen manuales de operación y de procedimientos, éstos contemplan actividades que en la práctica no se llevan a cabo, principalmente por:

- Recursos limitados: Es el caso del Sistema de Gestión que fue descontinuado por problemas relacionados con suficiencia presupuestaria y cuyo uso se contempla en los documentos normativos.
- Limitada claridad sobre las funciones: Las actividades en ocasiones no se ajustan a lo previsto en los documentos normativos, principalmente por falta de entendimiento de los mismos, los operadores no tienen claridad de las funciones que pueden o deben realizar.

Por otra parte, existen procesos cuyas actividades no se encuentran registradas en ningún documento normativo, como es el caso del servicio de Apoyo a la Población en Caso de Desastres, ya que no existe un Manual de Procedimientos, ni protocolo que institucionalice, estandarice y delimite las actividades que deben llevar a cabo los patrulleros, y otros actores relevantes del Programa E005, en caso de desastres naturales.

La recomendación es actualizar y/o generar una normatividad acorde a los procesos que efectivamente lleva a cabo el Programa E005, y difundir sus contenidos entre todos los funcionarios involucrados en el mismo.

Capacidades

No existe una correspondencia entre los objetivos del proceso y las capacidades y recursos con los que cuenta la CSTAV. Se identificaron varios procesos cuyos objetivos y resultados esperados son muy ambiciosos, lo que contrasta con las capacidades actuales de la Corporación. En el proceso de atención a desastres, el producto final es la salvaguarda de la población, pero los operadores no han recibido capacitación ni cuentan con un protocolo de atención que les permita proveer este servicio de forma eficaz. En el caso del proceso de información para la asistencia al turista, se tiene como objetivo proveer al turista de un sistema integral de información. Sin embargo, la base de datos INFOTUR está desactualizada desde hace tres años, por lo que es imposible proveer una información estandarizada (actualmente el operador genera la información de acuerdo con su criterio subjetivo) y precisa. Finalmente, en el caso de la asistencia mecánica de emergencia, la falta de un sistema de geo localización avanzado impide que se pueda prestar el servicio

con la celeridad esperada, así como la ausencia de actualización de servicios mecánicos de emergencia.

La recomendación contempla que el Programa E005 en primera instancia redefina los servicios que efectivamente pueda prestar, y a partir de ello generar un programa de capacitación que mejore las habilidades de los operadores involucrados en los procesos.

Procesos sustantivos que son realizados por áreas ajenas al Programa E005

Los procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación se coordinan y llevan a cabo por la DGP y la DGSE, quienes establecen objetivos y metas de cumplimiento, basados en el PND y en PROSECTUR. Sin embargo, la CSTAV no cuenta con un área o un responsable especializado en la planeación estratégica y en el monitoreo del Programa.

Esto provoca una desarticulación entre los procesos y las áreas operativas de la CSTAV, falta de análisis integral de identificación de la demanda y diagnóstico actual del problema que se busca resolver con la intervención del Programa, y que el diseño de métricas de seguimiento como los indicadores y metas del programa no se haga con base en la operación, capacidades y recursos reales de la Corporación.

Para resolver lo anterior, se recomienda incorporar un responsable o área responsable de la planeación estratégica, monitoreo y evaluación del programa que conozca y comprenda a profundidad la operación, características, funciones y atribuciones de la CSTAV, para que todos los procesos se articulen e integren dentro del Programa.

Asimismo, se deben establecer programas de aplicación e implementación para mejorar la eficiencia y eficacia del Programa E005, que sean pertinentes y factibles de ser aplicados y ejecutados, y con base en los cuales se deberán definir indicadores y metas a alcanzar. Se deben implementar sistemas de comunicación y generación de información (como indicadores, bases de datos, y reportes de control y seguimiento operativo, para cada proceso y servicio), que sirvan como insumos para la toma de decisiones y el diseño de objetivos y metas.

Recomendaciones del proceso de Planeación

- Es importante contar con un documento que describa y represente de manera gráfica las actividades y procedimientos específicos y conjuntos que realiza la CSTAV para la elaboración de sus planes de trabajo anuales y sexenales.

- Se debe elaborar un manual que describa la metodología a seguir para el cálculo de los indicadores de gestión internos así como de los indicadores de planeación operativa de la CSTAV.
- Elaborar un plan estratégico propio de la CSTAV, que determine por proyecto su proceso de implementación teniendo en cuenta su cronología, recursos requeridos y disponibles, infraestructura y capacidades de la Corporación.

Recomendaciones del proceso de Comunicación

- Resulta crítico desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación, lo que exige en primer lugar un conocimiento o determinación del público objetivo de los servicios de la CSTAV.
- Es prioritario difundir masivamente los números de contacto de la CSTAV para revertir la tendencia de reducción drástica en el número de solicitudes de servicio por vía telefónica.
- Los medios seleccionados para la difusión de los mensajes deben ser afines a los objetivos de comunicación y a los hábitos de consumo de medios del público objetivo.
- Las actividades de comunicación deben coordinarse con las de SECTUR para lograr una máxima sinergia y eficacia.

Recomendaciones del proceso de Información y Comunicación para la Asistencia al Turista

- Evaluar la conveniencia de ofrecer el contacto por otros medios como whats app y twitter para dar más alternativas de demanda de servicios.
- Es importante invertir en la actualización del call center y revisar el proceso de atención a las llamadas, eliminando opciones de ramificación innecesarias y cambiando el tono de espera que puede provocar desconexiones, debido a que se genera la impresión de que se terminó la llamada por el operador.
- Revisar a profundidad la estrategia de información, ya que actualmente no tiene las características de sistematización y actualización, lo que puede generar la imagen de un servicio poco profesionalizado o incongruente con la información generada por otras instancias como SECTUR y CPTM.

Recomendaciones del proceso de Asistencia Mecánica

- Aplicar programas de capacitación más constantes y enfocados en los requerimientos actuales de servicios (mecánica para vehículos nuevos e inglés).
- Cambiar y modernizar las herramientas de trabajo mecánico y del botiquín.
- Implementar el uso de sistemas de geo localización gratuitos, tal como se ha hecho en algunas jefaturas de estados.

Recomendaciones del proceso de Apoyo a la Población en Caso de Desastres

- Generar un protocolo a partir del cual la CSTAV pueda institucionalizar las actividades que lleva a cabo en torno al apoyo a la población en caso de desastres naturales, considerando que aún la CENAPRED no cuenta con un documento de esta naturaleza. Se podría generar algo similar al Plan de Auxilio a la Población Civil en Casos de Desastre (denominado PLAN DN-III-E) de la SEDENA.
- Activar el Fideicomiso Público de Administración y Pago Ángeles Verdes, para que en caso de que el Proceso APCD deba activarse pueda financiar las actividades adicionales que se requieren: a) compensación a patrulleros por trabajar horarios extras, b) viáticos, y c) gasolina para desplazamiento de patrullas de otras entidades federativas y para patrullajes extras de 24 horas.
- Incorporar cursos de capacitación continua en temas de atención a desastres naturales: a) rescate de personas, b) manejo de material peligrosos, c) identificación de áreas de riesgo, y d) actualización en primeros auxilios. Se identifica que tanto CAPUFE, la Cruz Roja y la Escuela Nacional de Protección Civil (de CENAPRED) pueden proporcionar dichos cursos, ya que forman parte de las actividades que llevan a cabo.
- Mejorar el equipamiento de las patrullas, en lo que corresponde a la atención a desastres naturales (al menos una patrulla por jefatura que contemple: botas de lluvia, guantes para manejo de materiales peligrosos, cuerda, impermeables, trazitambos, palas, etc.) y mantener completo y actualizado el equipamiento básico con el que ya cuentan.

Recomendaciones del proceso de Monitoreo

- Utilizar indicadores de atención y servicios prestados con respecto a las solicitudes y llamadas de apoyo, así como la incidencia de percances en carreteras con cobertura de la CSTAV, y el número de servicios prestados en las mismas.

Recomendaciones del proceso de Evaluación Externa

- Designar una unidad administrativa ajena a la operación del Programa que coordine la contratación, la operación y la supervisión de las evaluaciones externas.
- Incluir en el PAE 2017 la elaboración de un diagnóstico del problema que busca resolver el Programa E005 a fin de justificar el tipo de intervención que se lleva a cabo.

Anexo I. Ficha técnica de identificación del programa presupuestario

Variable	Datos
Datos Generales	
Ramo	21 Turismo
Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	Secretaría de Turismo
Unidad(es) Responsable(s)	B00 - Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes
Modalidad y Clave Presupuestal	E - Prestación de Servicios Públicos
Nombre del Pp	E-005 - Programa de Calidad y Atención Integral al Turismo
Año de Inicio de operaciones	1960
Responsable titular del Pp	Lic. Mario Artemio Pintos Soberanis
Teléfono de contacto	30026900 ext. 5120
Correo electrónico de contacto	mpintoss@sectur.gob.mx
Objetivos	
Objetivo general del programa	Contribuir al fortalecimiento de las ventajas competitivas de la oferta turística mediante asistencia oportuna a los turistas en carretera a destinos turísticos.
Principal Normatividad	Artículo 34 del Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo
Meta Nacional del PND al que está alineado	México Próspero
Objetivo del PND al que está alineado	4.11 Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica.
Estrategia del PND al que está alineado	4.11.4 Impulsar la sustentabilidad y que los ingresos generados por el turismo sean fuente de bienestar social
Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	Programa Sectorial de Turismo 2013-2018
Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	2. Fortalecer las ventajas competitivas de la oferta turística
Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR	Índice de Calidad en la Prestación de Servicios Turísticos (ICPST)

Variable	Datos
Propósito del Pp	Los Destinos Turísticos Prioritarios reciben servicios de asistencia mecánica e información y orientación turística por parte de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes.
Problema público o función de gobierno que atiende	
Los turistas en carreteras a destinos turísticos, no reciben oportunamente asistencia mecánica de emergencia, información turística y primeros auxilios.	
Población o área de enfoque potencial	
Definición	Las personas que transitan por las carreteras del país que requieren asistencia mecánica, orientación turística o auxilio en caso de desastre.
Unidad de medida	No definida
Cuantificación	La cuantificación está en función de los planes anuales de cobertura del programa.
Población o área de enfoque objetivo	
Definición	<p>Las personas que transitan por las carreteras del país, dentro de las zonas geográficas de cobertura de la CSTAV, y que solicitan a ésta asistencia mecánica, orientación turística o auxilio en caso de desastre.</p> <p>Esta definición corresponde a la población o área de enfoque objetivo definida por la CSTAV. Anterior a la Evaluación de Consistencia y Resultados aplicada en 2013 al programa, la CSTAV no contaba con definiciones para sus poblaciones potencial y objetivo, mismas que fueron propuestas como resultado de la evaluación y se sugiere retomar, considerando además a la población que solicita ayuda en casos de desastres naturales (a través de los gobiernos estatales y las autoridades responsables de las políticas de protección civil).</p>
Unidad de medida	No definida
Cuantificación	Para cuantificar la población objetivo sugerida, se cruza la información sobre las rutas que cubren las radio patrullas de la CSTAV anualmente con las estadísticas de SECTUR y CAPUFE sobre el movimiento de turistas y viajeros que utilizan las carreteras de México, y que se encuentran dentro de las rutas de cobertura de la CSTAV, así como el número de percances ocurridos.

Variable	Datos
Población o área de enfoque atendida	
Definición	No definida
Unidad de medida	No definida
Cuantificación	No definida
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	
Presupuesto original (MDP)	205,682
Presupuesto modificado (MDP)	205,093
Presupuesto ejercido (MDP)	93,976
Cobertura geográfica (si aplica)	
Estados de la República en los que opera el Pp	Nacional
Focalización (si aplica)	
Unidad territorial del Pp	No aplica

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa presupuestario

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador (Nombre y breve descripción)
Planeación	No identificado	<i>Dirección General de Seguimiento y Evaluación (SECTUR)</i> • Elaboración de matrices de Indicadores de Resultados
	No identificado	<i>Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes</i> • Sistema de planeación, seguimiento y evaluación 2013-2018
	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de Supervisión Operativa (CSTAV)</i> • Elaboración del Programa Anual de Mantenimiento Preventivo del Parque Vehicular
	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de Supervisión Operativa (CSTAV)</i> • Validación y registro de solicitudes de mantenimiento preventivo
	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de Supervisión Operativa (CSTAV)</i> • Elaboración del programa anual de dotación de combustible para las unidades vehiculares
	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de Supervisión Operativa (CSTAV)</i> • Asignación Presupuestal de Combustible de las Unidades Vehiculares de la CSTAV
Orientación e información turística	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de información y comunicación para asistencia al turista (CSTAV)</i> • Servicio de información turística por correspondencia
	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de información y comunicación para asistencia al turista (CSTAV)</i> • Atención de llamadas telefónicas para el otorgamiento de servicios de auxilio turístico mecánico, información turística y estado físico de carreteras

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador (Nombre y breve descripción)
	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de información y comunicación para asistencia al turista (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la base de datos de INFOTUR
	No identificado	<i>Dirección de Administración y Finanzas (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de información y comunicación para asistencia al turista
	No identificado	<i>Informe del diagnóstico "Transformación de los procesos prioritarios de la CSTAV e integración de controles internos (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de información turística
	No identificado	<i>Informe Final de la Optimización del Proceso Sustantivo Prioritario (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al turista nacional e internacional, información y orientación de destinos turísticos
Auxilio y asistencia mecánica en caso de accidentes	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de información y comunicación para asistencia al turista (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Atención de llamadas telefónicas para el otorgamiento de servicios de auxilio turístico mecánico, información turística y estado físico de carreteras
	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de Control Operativo (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Validación de la información operativa capturada en el Sistema Integral de Registro de la CSTAV
	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de Control Operativo (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de respaldo de información operativa
	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de Control Operativo (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Atención a incidencias de dispositivo móvil, bitácora electrónica o GPS
	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista-Departamento de Control Operativo (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de operativos oficiales y de fin de semana largo
	No identificado	<i>Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico (CSTAV)</i>

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador (Nombre y breve descripción)
		<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de mantenimiento preventivo
	No identificado	<i>Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> Supervisión permanente a Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico
	No identificado	<i>Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> Supervisión a punto de asistencia
	No identificado	<i>Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> Supervisión a punto de atención turística y auxilio mecánico
	No identificado	<i>Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> Captura de información en el Sistema Integral de Registro Ángeles Verdes
	No identificado	<i>Jefaturas de Servicio de Auxilio Turístico (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> Trámite de pago aplicado a la partida presupuestal 37901 "Gastos para operativos y trabajos de campo en áreas rurales" al personal de la CSTAV
	No identificado	<i>Informe del diagnóstico "Transformación de los procesos prioritarios de la CSTAV e integración de controles internos (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> Servicio de auxilio mecánico
	No identificado	<i>Informe Final de la Optimización del Proceso Sustantivo Prioritario (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> Atención al turista nacional e internacional, información y orientación de destinos turísticos
Apoyo a la población en general en casos de desastres	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista- Departamento de Supervisión Operativa (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> Coordinación de operativos oficiales y de fin de semana largo
	No identificado	<i>Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista- Departamento de Supervisión Operativa (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> Comprobación de operativos oficiales y de fin de semana largo
Comunicación	No identificado	<i>Informe del diagnóstico "Transformación de los procesos prioritarios de la CSTAV e integración de controles internos (CSTAV)</i> <ul style="list-style-type: none"> Proceso de atención de llamadas Servicio de auxilio mecánico Servicio de información turística

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador (Nombre y breve descripción)
Evaluación Externa	No identificado	<i>Dirección General de Evaluación y Seguimiento (SECTUR)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación a los programas presupuestarios de la Secretaría de Turismo
Monitoreo	No identificado	<i>Dirección General de Evaluación y Seguimiento (SECTUR)</i> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Matrices para Indicadores de Resultados.

Todos los procesos mapeados y documentados en la normatividad de la Corporación y de la SECTUR, que corresponden a los procesos operativos del Programa E005 Programa de Calidad y Atención Integral al Turismo, están considerados en la tabla presentada.

Los protocolos y los procesos y procesos del programa, no cuentan con diagramas ni descripciones formales por lo cual no se incluyeron en el análisis del Anexo I.

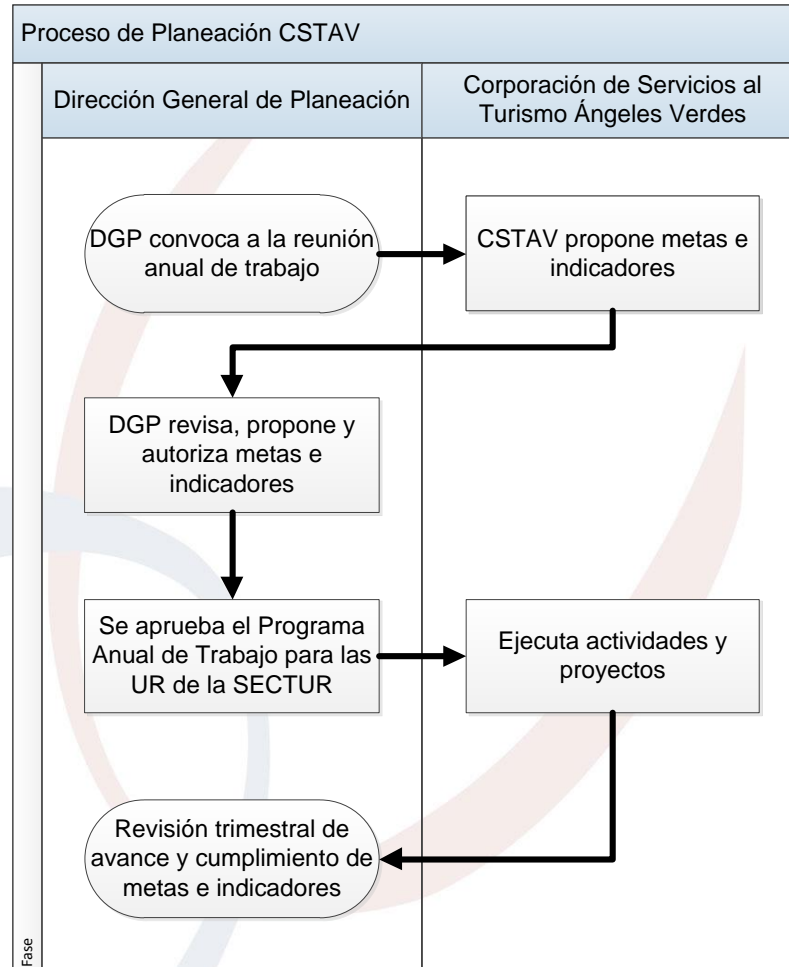
Asimismo, tampoco se identifican procesos sobrantes o que no coincidan con el Modelo General de Procesos de los Términos de Referencia.

Anexo III. Diagramas de flujo

Proceso: Planeación. Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional Diagrama de alto nivel (diagrama PEPSU)

Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas (Resultados)	Usuarios
– Dirección General de Planeación	Metas e indicadores son los resultados de trabajo de los ejercicios anteriores	<pre> graph LR A[Convocatoria la Reunión de Trabajo Anual] --> B[Propuesta de metas e indicadores] B --> C[Propuesta de proyectos a realizar en el año] C --> D[Definición del Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional] </pre>	– Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional	Dirección General de Planeación Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista (CSTAV)

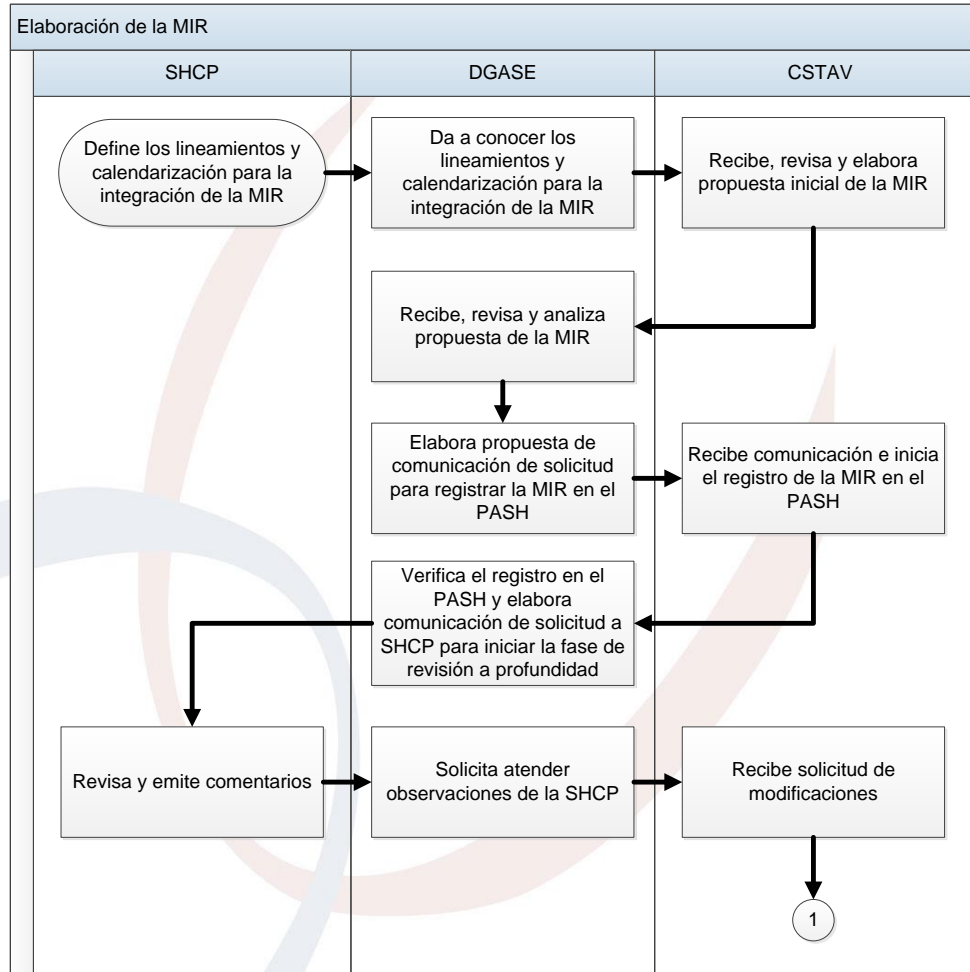
Diagrama de flujo

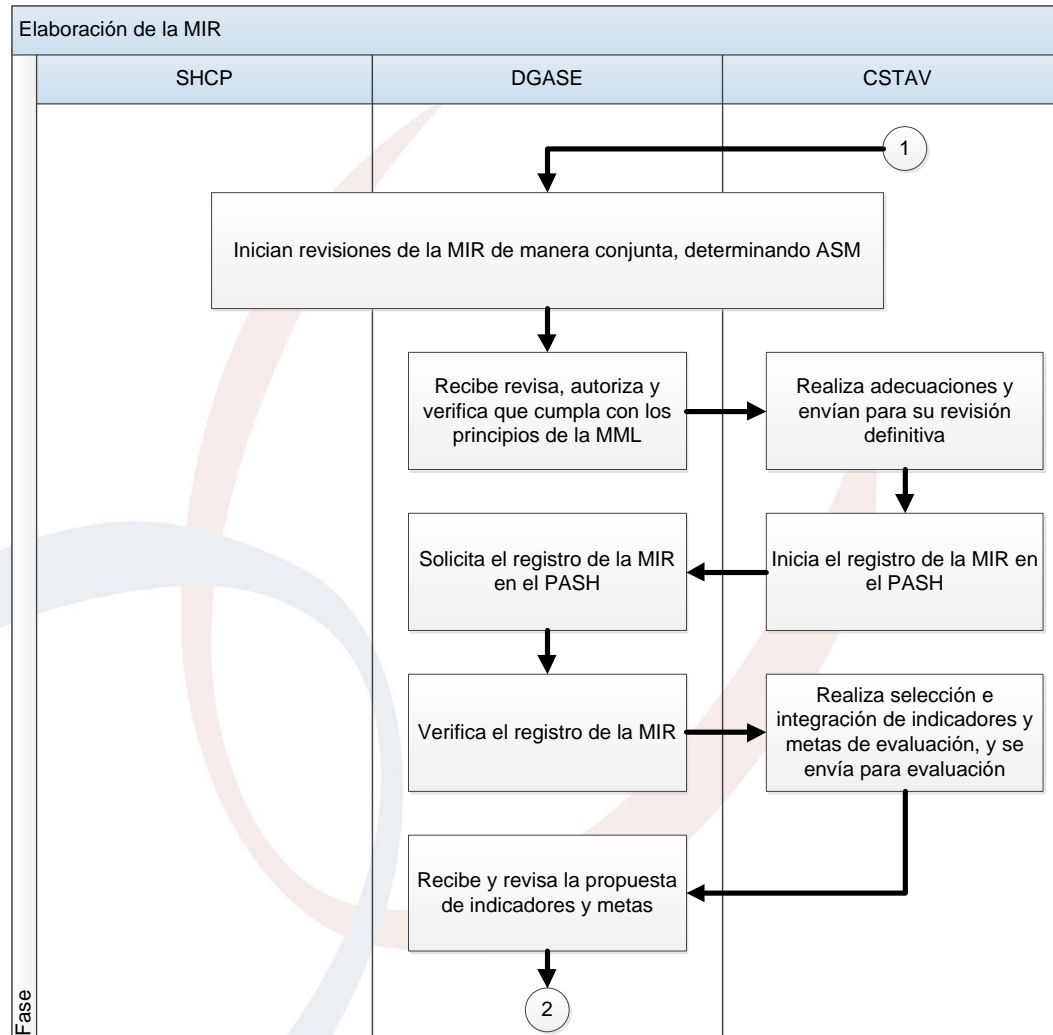


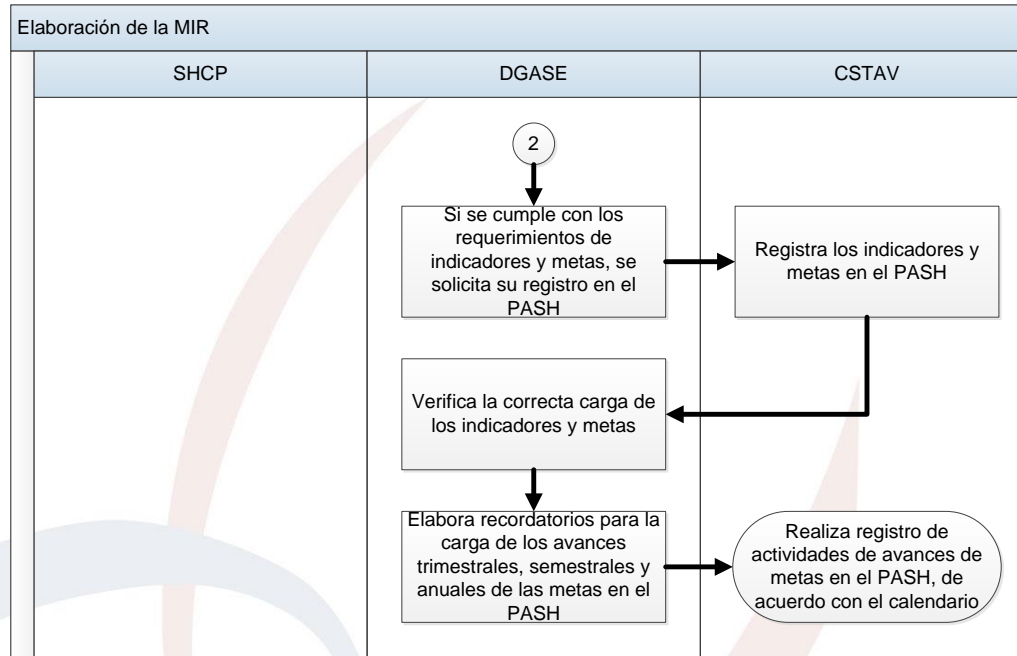
Proceso: Planeación. MIR
Diagrama de alto nivel (diagrama PEPSU)

Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas (Resultados)	Usuarios
– Dirección General de Seguimiento y Evaluación	Metas e indicadores son los resultados de trabajo de los ejercicios anteriores	<pre> graph LR A[Lineamientos de elaboración de la MIR] --> B[Elaboración de la propuesta de la MIR] B --> C[Pre-registro de la MIR en el PASH] C --> D[Revisión del cumplimiento de la MML] D --> E[Autorización y registro de la MIR y sus indicadores] </pre>	– MIR	SHCP Dirección General de Seguimiento y Evaluación Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista (CSTAV)

Diagramas de flujo







Proceso: Comunicación

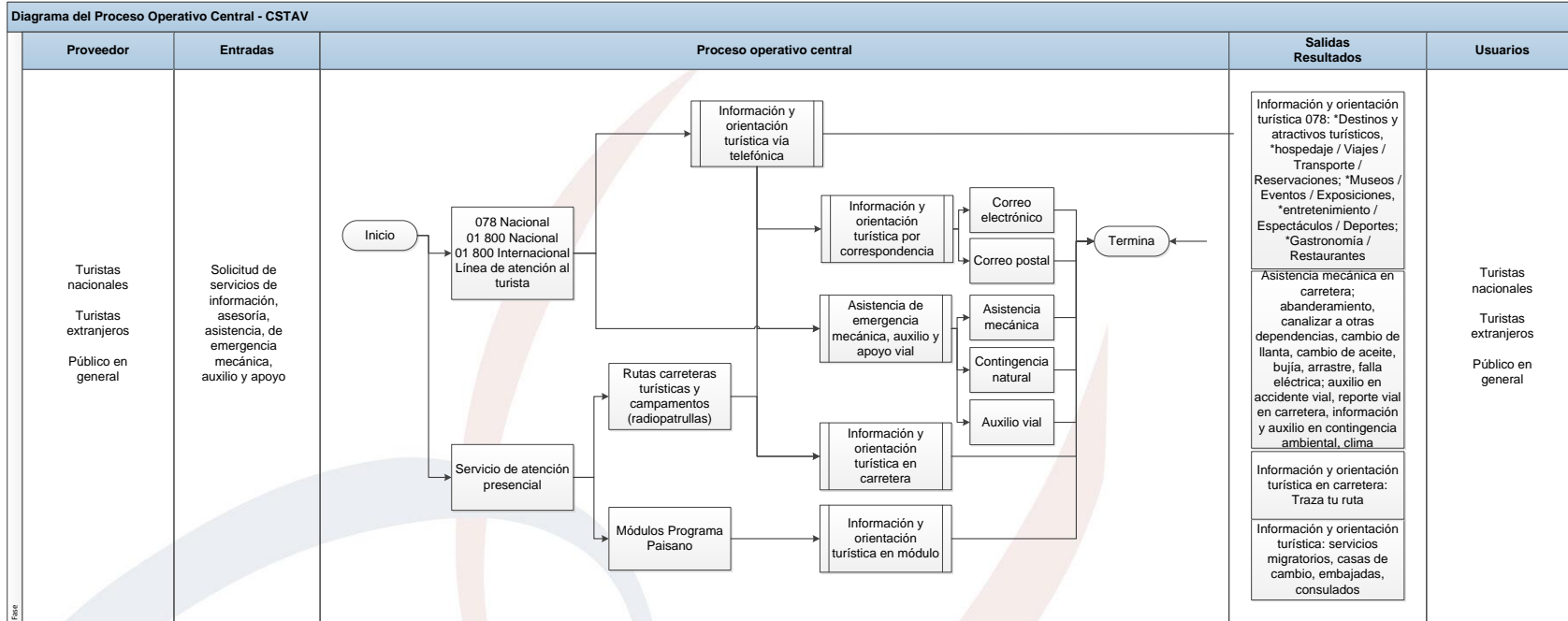
No existe un proceso formal de Comunicación



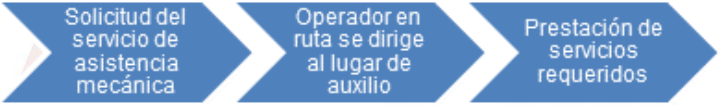
Proceso: Información
Diagrama de alto nivel (diagrama PEPSU)

Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas (Resultados)	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> - Turistas Nacionales - Turistas Extranjeros - Público en general 	Solicitud de servicios de información, asesoría, asistencia, de emergencia mecánica, auxilio y apoyo		<ul style="list-style-type: none"> - Información y orientación turística sobre destinos - Asistencia mecánica en carretera - Información y orientación turística en carretera 	<ul style="list-style-type: none"> - Turistas Nacionales - Turistas Extranjero - Público en general

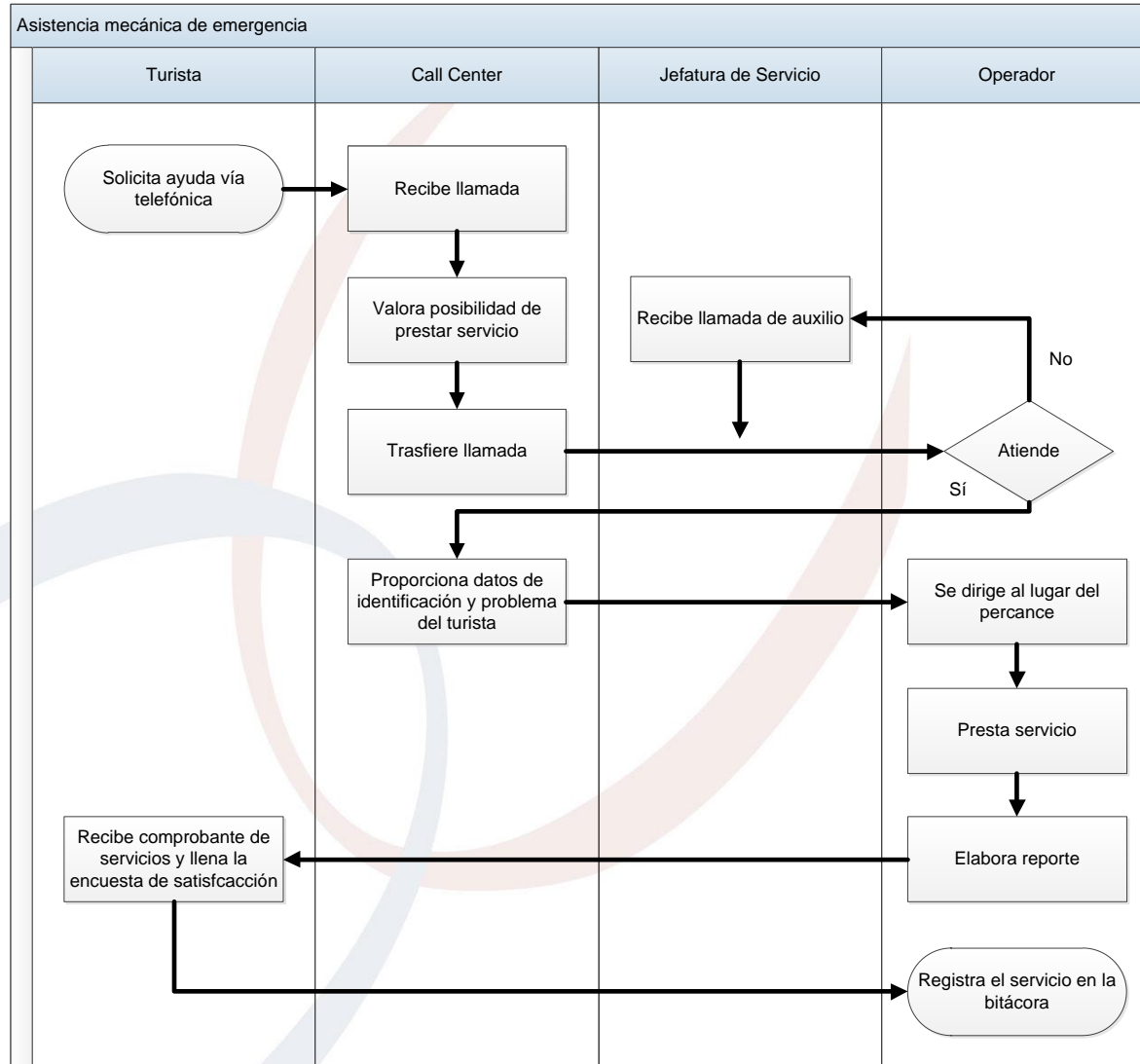
Diagrama de flujo

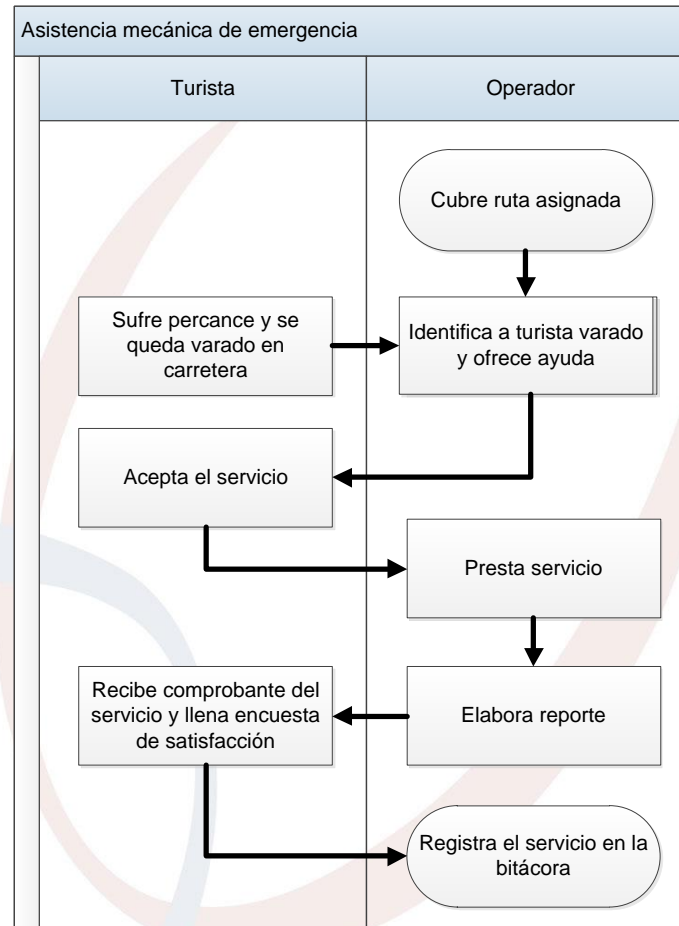


Proceso: Asistencia mecánica de emergencia
Diagrama de alto nivel (diagrama PEPSU)

Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas (Resultados)	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> – Operadores telefónicos – Operadores en ruta – Otras instancias que circulan en las carreteras (CAPUFE, PFP, Ejército, etc.) 	<p>Solicitud de auxilio o asistencia mecánica por parte de usuarios que se quedan varados en carretera debido a fallas mecánicas o automotrices.</p>	 <pre> graph LR A[Solicitud del servicio de asistencia mecánica] --> B[Operador en ruta se dirige al lugar de auxilio] B --> C[Prestación de servicios requeridos] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> – Servicios de asistencia mecánica – Servicio de arrastre – Apoyo vial 	<p>Población afectada que requiere de asistencia o auxilio mecánico en carretera</p>

Diagramas de flujo

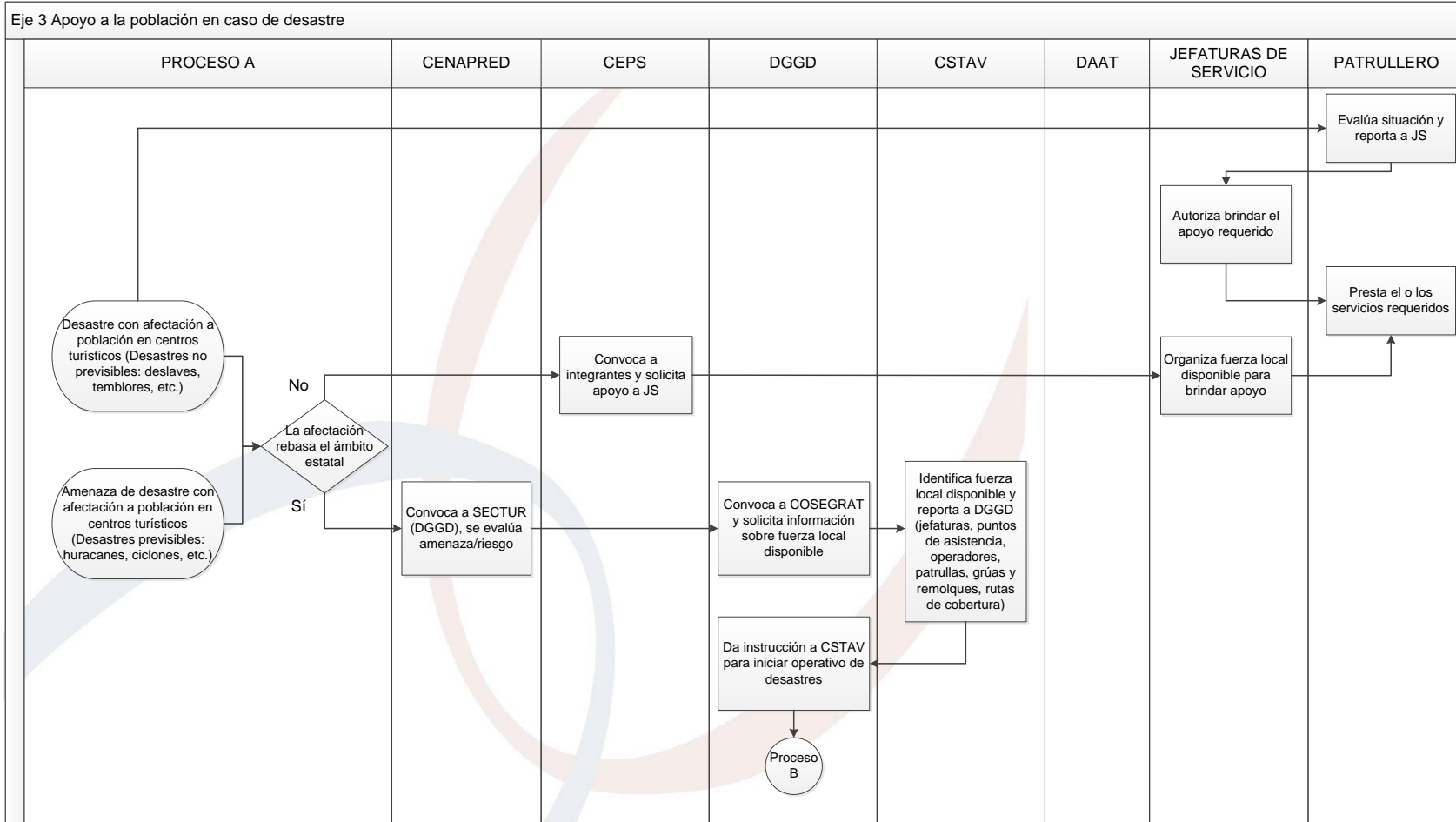




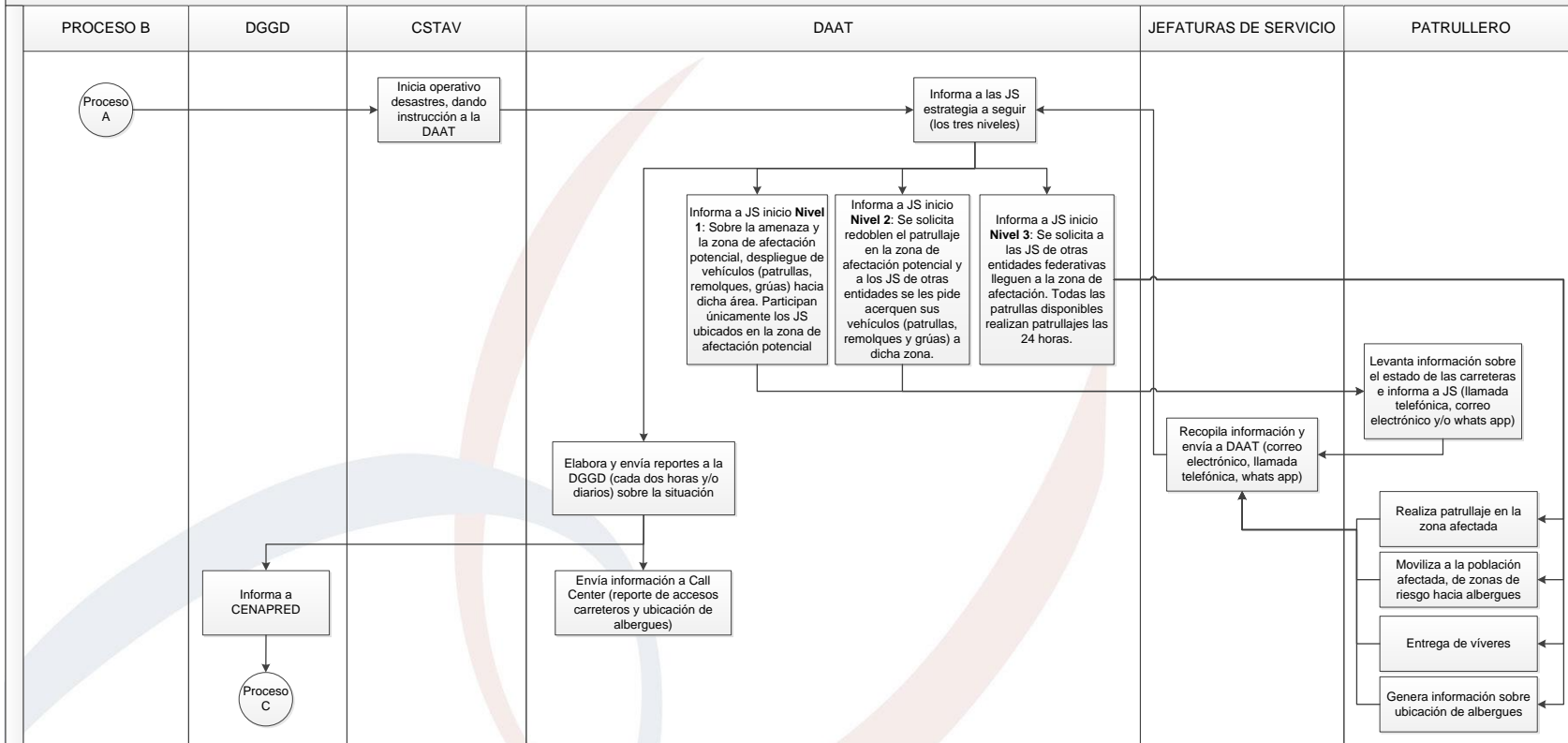
Proceso: Apoyo a la Población en Caso de Desastres
Diagrama de alto nivel (diagrama PEPSU)

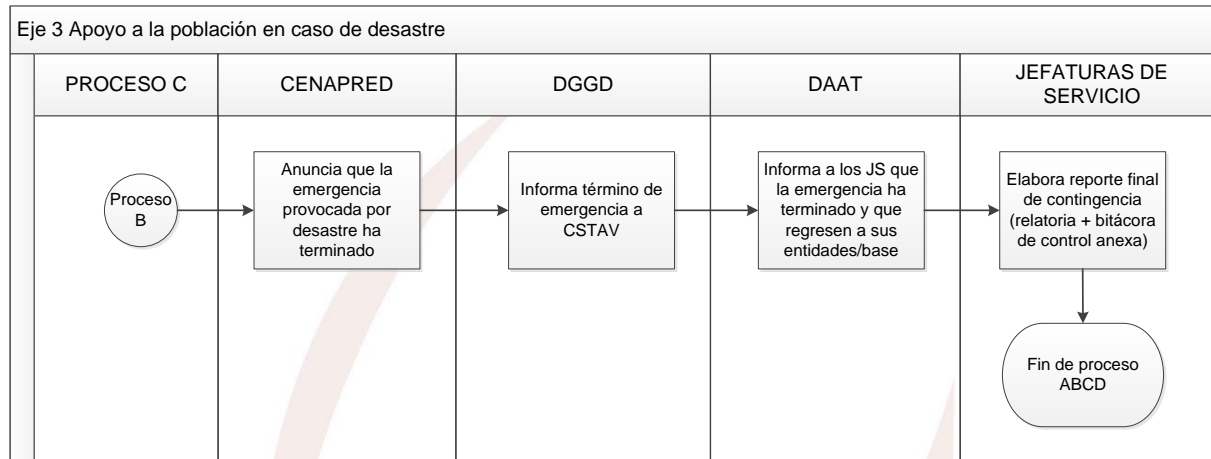
Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas (Resultados)	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> – CENAPRED – Comité Estatal de Protección Civil – Patrullero (cuando se encuentra en el lugar y momento del desastre natural). 	<p>Aviso de la ocurrencia o amenaza de un desastre natural.</p>	 <pre> graph LR A[Valoración del riesgo (amenaza) y/o daño ya ocurrido] --> B[Organización y coordinación de las fuerzas locales disponibles] B --> C[Prestación de servicios requeridos] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> – Servicios de rescate de la población afectada. – Servicios de movilización de la población afectada – Servicios de entrega de víveres – Información sobre estados de carreteras – Información sobre ubicación de albergues 	<p>Población afectada en zonas de desastre y de inminente desastre.</p>

Diagramas de flujo



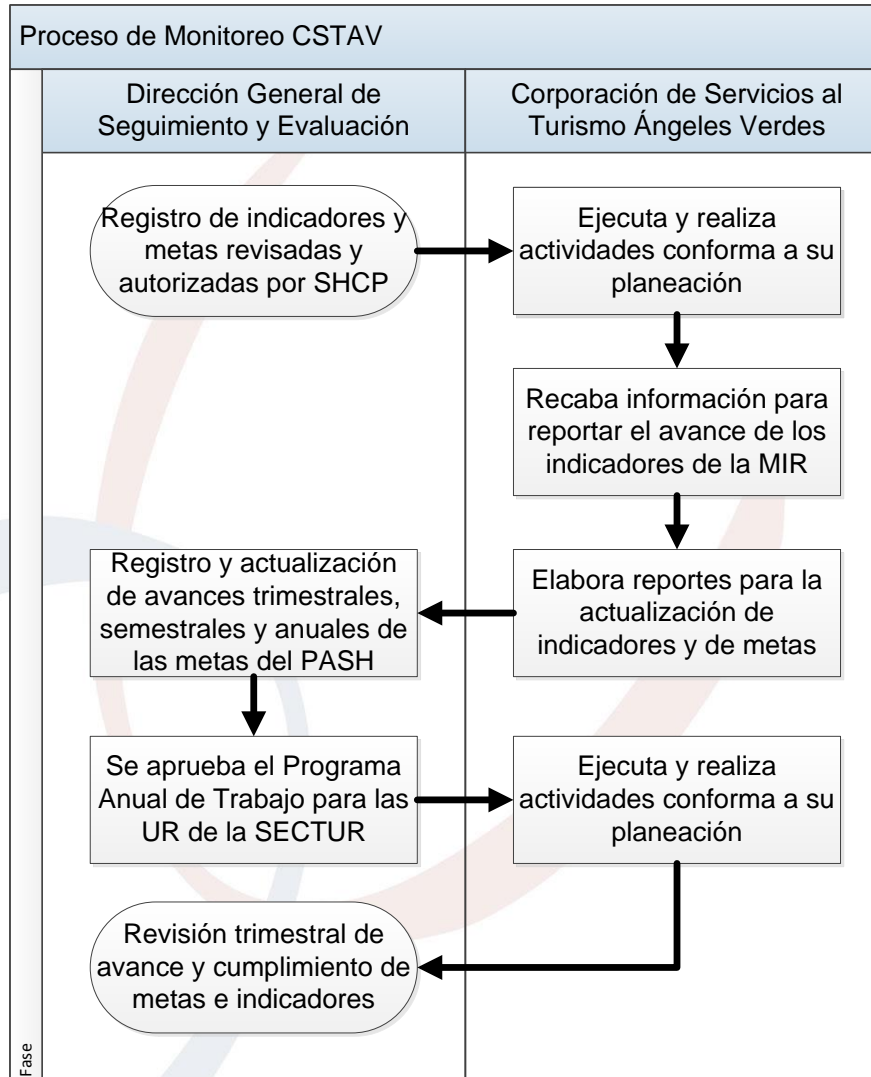
Eje 3 Apoyo a la población en caso de desastre






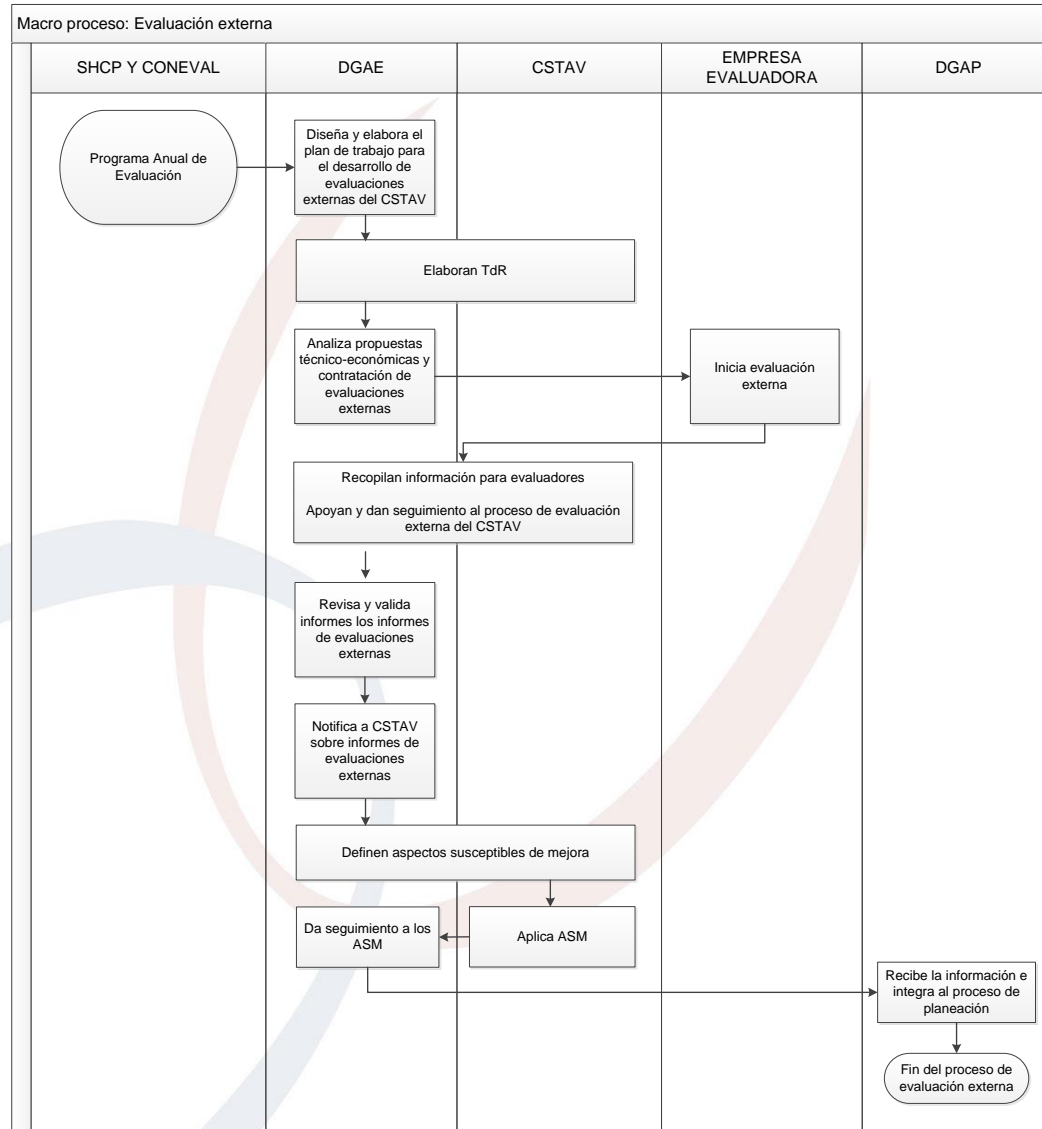
Proceso: Monitoreo
Diagrama de alto nivel (diagrama PEPSU)

Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas (Resultados)	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> - CSTAV 	Reportes y actualización de indicadores y metas de la MIR	<pre> graph LR A[Indicadores y metas de la MIR aprobadas] --> B[Entrega de reportes y actualización de metas e indicadores] B --> C[Registro de actualizaciones en el PASH] C --> D[Revisión y verificación de actualizaciones] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de los indicadores y metas de la MIR 	Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista (CSTAV) Dirección General de Seguimiento y Evaluación (SECTUR) SHCP



Proceso: Evaluación Externa
Diagrama de alto nivel (diagrama PEPSU)

Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas (Resultados)	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> - SHCP - CONEVAL 	Programa Anual de Evaluación	 <pre> graph LR A[Preparación de documentación] --> B[Contratación de empresa evaluadora] B --> C[Ejecución de evaluación externa] C --> D[Definición de Aspectos Susceptibles de Mejora] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de evaluación externa - Aspectos susceptibles de mejora 	Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista (CSTAV) Dirección General Adjunta de Planeación (SECTUR)



Anexo IV. Fichas de los indicadores de atributos del Pp E005

Medición de los atributos del proceso de Planeación

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	Sí es eficaz	A pesar de no contar con un documento propio de planeación estratégica, la CSTAV diseña indicadores de gestión internos que le permiten dar seguimiento al cumplimiento de sus actividades. Asimismo, la planeación anual de rutas permite definir la distribución de rutas por estado, así como la asignación por operador, de acuerdo con el aforo vehicular en carreteras y el número de servicios prestados por año.
Oportunidad	Sí es oportuno	Los documentos de planeación se tienen terminados al inicio del ejercicio correspondiente, lo que permite ejecutar los programas y actividades propuestos conforme a los tiempos estimados para su realización.
Suficiencia	Sí es suficiente	A pesar de no contar con documentos estratégicos para la implementación de programas y actividades a realizar durante el año por la CSTAV, a nivel operativo se ha logrado una mayor cobertura de rutas con respecto a los años anteriores, gracias a la identificación de tramos con mayor aforo y su contraste con la prestación de servicios por rutas en años anteriores, lo que ha permitido un mayor aprovechamiento de los recursos, que son muy limitados para la Corporación.
Pertinencia	Sí es pertinente	Se cumple con las metas establecidas en los documentos institucionales, así como los de la MIR del programa. Aunque no cuenta con un documento de planeación estratégica propio de la Corporación, ni con un manual de cálculo de los indicadores de gestión, si se lleva un seguimiento continuo de estos indicadores que se manejan de manera interna. Si bien es de suma importancia diseñar los documentos y manuales que describan de manera formal y oficial todas las actividades y procedimientos que la CSTAV lleva a cabo en el proceso de Planeación.

Medición de los atributos los subprocesos de Planeación

Planeación operativa. Programa Anual de Mantenimiento Preventivo, y Elaboración del Programa Anual de Dotación de Combustible

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	No es eficaz	<p>El proceso está ideado para mantener un control permanente de los vehículos, lo cual es fundamental para una adecuada prestación de los servicios de asistencia mecánica.</p> <p>Sin embargo, a juicio de los Jefes de Servicio, no se planea de manera adecuada con base en las características y condiciones de cada vehículo, por lo que se establecen periodos de mantenimiento que obligan a las jefaturas a incurrir en gastos que no son necesarios, ya que se obliga a gastar en materiales e insumos que no son requeridos.</p> <p>El principal problema respecto a la dotación de combustible es su disponibilidad asociada al alto costo de las gasolinas. Sin embargo, se ha logrado hacer una planeación adecuada que permite que todas las Jefaturas de Servicio dispongan de este insumo, para mantener sus operaciones y actividades de asistencia mecánica.</p>
Oportunidad	No es oportuno	<p>Varias Jefaturas de Servicio afirmaron que el diseño del programa anual de mantenimiento no es oportuno porque se adelanta o indica la adquisición materiales e insumos que no son requeridos para el mantenimiento de los vehículos, lo cual hace que se incurra en gastos innecesarios que limitan los recursos disponibles de las jefaturas.</p> <p>El recurso para la adquisición y dotación de combustible para los vehículos de la CSTAV se entrega de forma oportuna a las Jefaturas de Servicio quienes disponen de este diariamente, para la prestación de los servicios de asistencia mecánica y el recorrido diario de rutas.</p>
Suficiencia	No es suficiente	<p>Porque al programarse reparaciones o cambios que no requieren todavía las unidades, lo que supone una sobre utilización de los recursos, y gastos innecesarios, además de que se desatienden otras necesidades o requerimientos reales de mantenimiento de los vehículos.</p> <p>Aunado a la planeación anual de rutas, se ha logrado hacer más eficiente el uso de combustibles para los recorridos diarios de los vehículos y la prestación de los servicios de la CSTAV.</p> <p>No obstante, debe quedar claro que el recurso es</p>

Atributo	Calificación	Justificación
		insuficiente, y que se deja un amplio espacio de demanda potencial sin atender, por lo que el proceso es eficiente para sortear la escasez del recurso, pero de ninguna manera se afirma que la dotación de combustible asignada a la CSTAV sea suficiente.
Pertinencia	No es pertinente	Porque el proceso no está pensado en las condiciones y características únicas de cada vehículo. Si bien este tipo de planeación es compleja, debe darse más espacio a las Jefaturas de Servicio para proponer e intervenir en el programa anual de mantenimiento. Por su parte, el programa de dotación de combustible es pertinente en la medida en la que se logra distribuir el uso de combustible disponible para el cumplimiento mínimo de los servicios que presta la CSTAV.

Planeación operativa. Elaboración del Programa Anual de Supervisión a Jefaturas

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	Sí es eficaz	Se cumple con la supervisión y verificación continua de las Jefaturas de Servicio, que permite identificar de primera mano las posibles incidencias y áreas de oportunidad en la organización y gestión de los servicios de las Jefaturas de Servicio.
Oportunidad	Sí es oportuno	Porque se supervisa continuamente a las 32 Jefaturas de Servicio y se mantiene contacto y comunicación permanente con éstas.
Suficiencia	Sí es suficiente	Porque se verifica y supervisa a todas las Jefaturas de Servicio, al menos una vez al año.
Pertinencia	Sí es pertinente	Aunque es importante hacer un seguimiento más cercano a los indicadores de productividad de las Jefaturas.

Planeación operativa. Coordinación de Operativos y Fines de Semana Largos

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	Sí es eficaz	Los puntos de apoyo y de auxilio se establecen de manera coordinada gracias a la planeación que se realiza cada año conforme al calendario de vacaciones y los recursos disponibles de la CSTAV.
Oportunidad	Sí es oportuno	Es oportuno porque se instalan los puntos de atención necesarios para prestar servicios de asistencia mecánica en las temporadas en las que suele ser mayor la demanda de estos. Aunque se debe considerar que el establecimiento de puntos de apoyo y de auxilio, y la prestación de servicios de asistencia mecánica durante los periodos vacacionales y fines de semana largos, obliga a dejar

Atributo	Calificación	Justificación
		rutas y áreas de cobertura sin atender debido a la falta de recursos (humanos y materiales).
Suficiencia	Sí es suficiente	Porque se instalan los puntos de atención necesarios en las áreas y zonas de mayor demanda durante las temporadas en las que se requiere en mayor medida de los servicios de asistencia mecánica.
Pertinencia	Sí es pertinente	Porque se cumple con la prestación de servicios de asistencia mecánica en los lugares y temporadas en los que más se requieren.

Medición de atributos del proceso de Comunicación

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	No es eficaz	<p>No se dispone de indicadores que midan la eficacia de la comunicación, pero sí se observa la caída drástica en la demanda de servicios ofrecidos por la CSTAV.</p> <p>No se han realizado estudios de afinidad de medios con la población objetivo. Sólo se realizan campañas en medios digitales, sin tener evidencia que son los más afines a la población objetivo.</p> <p>No se realizan campañas en las carreteras, ya sea en forma de espectaculares o en folletos que pueden entregarse en las casetas o lugares de alta afluencia vehicular.</p>
Oportunidad	No es oportuno	Se realizan sólo campañas en temporadas vacacionales, pero sin darle continuidad, por lo que no existe una comunicación continua con la población objetivo. La continuidad es crítica en el entorno de medios actual.
Suficiencia	No es suficiente	Las campañas son prácticamente desconocidas, con poca frecuencia.
Pertinencia	No es pertinente	No se encontró un documento en el que se establecieran los objetivos de comunicación de la CSTAV, por lo que no se puede evaluar su pertinencia

Medición de atributos del proceso de Información y Comunicación para la Asistencia al Turista

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	No es eficaz	Debido a la falta de actualización de la información. El proceso La información proporcionada no se determina por criterios estándares y sistemáticos, sino que se elige de acuerdo con el criterio subjetivo del operador. La información difiere de la proporcionada por SECTUR y CPTM.
Oportunidad	Sí es oportuno	Los servicios de atención de información al turista son oportunos, ya que la atención vía telefónica es continua

Atributo	Calificación	Justificación
		(24 horas) y en los ejercicios de prueba que se enviaron por correo electrónico, la respuesta se recibió en menos de 24 horas.
Suficiencia	No es suficiente	La falta de actualización impide que la información sea suficiente, simplemente se remite a otras fuentes de información además de que la información relativa a servicios turísticos en términos de precios y disponibilidad no está actualizada.
Pertinencia	No es pertinente	El proceso se cataloga como no pertinente ya que la información no está actualizada y no está claro el criterio de relevancia de las fuentes aportadas. Paradójicamente las fuentes de información referidas no inician por la propia SECTUR.

Medición de los atributos de los subprocesos de Información y Comunicación para la Asistencia al Turista

Atención Llamadas Telefónicas

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	Sí es eficiente	El proceso cumple con sus objetivos, aunque no se dispone de indicadores de eficacia característicos de call centers como tiempo de espera en línea, tiempo para resolución del problema, etc.
Oportunidad	Sí es oportuno	La atención se presta de forma inmediata. Habría que valorar si se tienen la misma capacidad de respuesta cuando se incremente la demanda de servicios.
Suficiencia	Sí es suficiente	La atención se presta generando una petición de servicio a los patrulleros o indicando la instancia de atención que corresponde a la petición específica. En este último caso, se informa al usuario del dato de contacto de la instancia de atención correspondiente.
Pertinencia	Sí es pertinente	El proceso cumple con sus objetivos y el producto final se enfoca en la resolución del problema, ya que en caso de que la CSTAV no sea competente, se proporciona información de la instancia que puede auxiliar al usuario.

Servicio de Información Turística por correspondencia

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	Sí es eficiente	El proceso cumple con sus objetivos, pero dado que la búsqueda de información no se guía por un proceso, sino que se realiza de acuerdo con criterios subjetivos, pueden existir diferencias en la prestación del servicio de acuerdo con la persona que lo realice
Oportunidad	Sí es oportuno	Se envió un correo de acuerdo con el método de Mystery Shopper y se respondió en un lapso de 24

Atributo	Calificación	Justificación
		horas, lo que se estima adecuado.
Suficiencia	No es suficiente	Se envía información de acuerdo con el criterio del operador, pero se desconoce si es suficiente para el usuario, ya que no se pregunta al usuario si necesita información adicional.
Pertinencia	No es pertinente	El proceso cumple con sus objetivos, pero dado que la búsqueda de información no se guía por un proceso, sino que se realiza de acuerdo con criterios subjetivos, pueden existir diferencias en la prestación del servicio de acuerdo con la persona que lo realice. Se desconoce si el producto final es adecuado a las expectativas del usuario

Actualización de Base de Datos INFOTUR

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	No es eficaz	No se realiza actualmente
Oportunidad	No es oportuno	No se realiza actualmente
Suficiencia	No es suficiente	No se realiza actualmente
Pertinencia	No es pertinente	No se realiza actualmente

Medición de atributos del proceso de Asistencia Mecánica

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	Sí es eficaz	Es eficaz porque se cumple con las metas de números de servicios establecidas tanto a nivel institucional como por la propia Corporación, aunque es importante medir la atención y prestación de servicio con respecto a las solicitudes de auxilio, además de contar con indicadores de incidencia de percances en las carreteras que cubre el programa, para definir si en efecto se está cubriendo la demanda y las necesidades de auxilio mecánico.
Oportunidad	Sí es oportuno	Los servicios se prestan de acuerdo con los tiempos de respuesta establecidos, cuando estos se solicitan vía telefónica. Sin embargo, no se cuenta con información para identificar si los servicios de asistencia mecánica llegan de manera oportuna a los turistas que se quedan varados en carretera y no establecen un contacto por vía telefónica. Aunque es comprensible que este tipo de medición puede ser complejo e incluso subjetivo, dadas las condiciones en las que pueda recibirse el apoyo (si el turista intentó comunicarse previamente y no obtuvo

Atributo	Calificación	Justificación
		respuesta, si tuvo que esperar mucho tiempo antes de que llegara el operador, si no cuenta con algún tipo de seguro o servicio de asistencia privado, etc.).
Suficiencia	Sí es suficiente	Se cumple con la prestación de los servicios de asistencia mecánica según los objetivos establecidos por el programa y por la SECTUR. Sin embargo, la "producción" del componente podría mejorar si se implementara el uso de sistemas de comunicación más efectivos y aplicaciones de geo localización que permitan una identificación más rápida del operador más cercano al lugar del percance. Asimismo, la mediación actual de indicadores de los servicios de asistencia mecánica no mide la eficiencia y productividad real del programa, porque no se tienen en cuenta variables como tiempo de respuesta y atención a los llamados, número de llamadas recibidas por número de llamadas atendidas, o incidentes en carreteras con cobertura de la CSTAV respecto al número de servicios proporcionados en las mismas.
Pertinencia	Sí es pertinente	El programa cumple con las metas y objetivos de prestación de servicios de asistencia mecánica de emergencia. Aunque como se ha señalado, existen áreas de oportunidad que permitirían mejorar la efectividad y la pertinencia de los servicios, y que no implican un gasto adicional de recursos, como es el caso de las aplicaciones de geo localización gratuitas empleadas por algunas Jefaturas de Servicio. Sin embargo, no se conoce la demanda real de los servicios, ya que no se cuenta con una población objetivo definida, ni con estudios o análisis sobre la problemática de incidencia de percances o accidentes que requieren de los servicios de asistencia mecánica en carretera en México.

Medición de los atributos los subprocesos de Asistencia Mecánica

Mantenimiento Vehicular

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	No es eficaz	El subproceso Mantenimiento Vehicular y Dotación de Combustible no es eficaz porque no contribuye a que las unidades vehiculares se encuentren continuamente en correcto funcionamiento y que éstas cubran adecuadamente las rutas que tienen asignadas.
Oportunidad	No es oportuno	En el caso de mantenimiento correctivo y dotación de gasolina el subproceso es oportuno, pero no así en el caso de mantenimiento preventivo, ya que el trámite toma hasta dos días, lo cual afecta el logro de los objetivos del Servicio de Asistencia Mecánica de

		Emergencia.
Suficiencia	No es suficiente	El subproceso no es suficiente, ya que no produce los resultados esperados de forma completa y adecuada para el logro de los objetivos.
Pertinencia	No es pertinente	El subproceso no es pertinente pues la totalidad de sus actividades no son adecuadas para lograr sus objetivos.

Registro de Información Operativa

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	Sí es eficaz	Se revisa diariamente los reportes de servicios y bitácoras que registran las Jefaturas de Servicio en el SIRA, y cuando se detectan retrasos, errores o inconsistencias se verifican de inmediato.
Oportunidad	Sí es oportuno	Se revisa diariamente la información registrada.
Suficiencia	No es suficiente	Porque se carga los documentos escaneados y el registro de indicadores se hace manualmente. Es necesario sistematizar la información y automatizar su registro de manera que sea más eficiente.
Pertinencia	Sí es pertinente	Porque se verifica de manera continua la información que registran las Jefaturas de Servicio respecto a sus actividades diarias.

Supervisión Operativa

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	Sí es eficaz	Se cumple con el programa anual establecido para supervisar las Jefaturas de Servicio.
Oportunidad	Sí es oportuno	Se realizan las actividades de supervisión conforme al plan anual de trabajo.
Suficiencia	Sí es suficiente	Porque se ejecuta de acuerdo con lo planeado y se supervisa a las 32 Jefaturas de Servicio.
Pertinencia	Sí es pertinente	Por la supervisión de Jefaturas es fundamental para el control y verificación de la productividad y eficiencia de los servicios que ofrece la Corporación.

Medición de atributos del proceso de Apoyo a la Población en Caso de Desastres

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	Sí es eficaz	Si bien el proceso que se lleva a cabo en Apoyo a la Población en Caso de Desastres no cuenta con metas establecidas, la atención que se presta a la población afectada se lleva a cabo de acuerdo con las instrucciones definidas por la CENAPRED en cada caso.

Atributo	Calificación	Justificación
Oportunidad	Sí es oportuno	Los servicios que se prestan en Apoyo a la Población en Caso de Desastres son oportunos, ya sea porque la estrategia de prevención se aplica oportunamente (1, 2 y 3) o porque debido a su ubicación en diferentes rutas carreteras, siempre son los primeros respondientes.
Suficiencia	Sí es suficiente	Si bien en caso de desastre, la ayuda nunca es suficiente, el número de patrulleros que acuden a las zonas afectadas por el desastre son suficientes porque han logrado cumplir con las actividades de apoyo que les definen, ya sea el CENAPRED o las autoridades locales, debido a que los objetivos que dichas instituciones plantean son determinados en función de las capacidades de la fuerza local del Programa E005.
Pertinencia	No es pertinente	Se considera que el proceso tiene deficiencias en sus actividades y productos debido a que presenta las siguientes áreas de mejora: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación especializada en temas de atención a desastres (por ejemplo rescate) • Actualización en prestación de primeros auxilios • Equipamiento especializado y adecuado al tipo de atención de desastres • Medios de comunicación especiales (por ejemplo radio) Es importante enfatizar que el proceso no cuenta con documentación que ordene, delimite y estandarice las actividades que se llevan a cabo.

Medición de atributos del proceso de Monitoreo

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	Sí es eficaz	Se cumple con la actualización, seguimiento, revisión periódica de los indicadores y cumplimiento de las metas del programa. Aunque es necesario revisar los indicadores de la MIR ya que algunos de ellos no corresponden con las actividades y servicios que realiza el programa, como es el caso del indicador de Actividad "Porcentaje de atención a mujeres que solicitaron servicios de información y orientación en los módulos a nivel nacional."
Oportunidad	Sí es oportuno	Las actualizaciones, registros y revisiones se realizan de acuerdo con la periodicidad establecida para cada indicador, de tal forma que la información operativa del programa se registra según los establece cada indicador en el PASH de manera mensual y trimestral.
Suficiencia	Sí es suficiente	La revisión y seguimiento de los indicadores sirve para la valoración del cumplimiento de metas y objetivos del programa, según el diseño de la MIR del programa.
Pertinencia	Sí es pertinente	Se realiza de manera constante y se cumple con lo establecido por la normatividad para el seguimiento

Atributo	Calificación	Justificación
		actualización y evaluación de la MIR del programa.

Medición de atributos del proceso de Evaluación Externa

Atributo	Calificación	Justificación
Eficacia	Sí es eficaz	El proceso de evaluación externa es eficaz por que ha cumplido con las metas planteadas en el Programa Anual de Evaluación SECTUR y en el Plan de trabajo para el desarrollo de evaluaciones externas SECTUR
Oportunidad	Sí es oportuno	El proceso es oportuno ya que ha entregado los resultados de la evaluación conforme el tiempo que se había determinado.
Suficiencia	No es suficiente	Hasta el momento, el Programa cuenta únicamente con una evaluación externa de consistencia y resultados, pero debido al momento que vive el Programa, a la existencia de otras corporaciones públicas y particulares que llevan a cabo actividades similares al Programa E005, se requiere actualizar y mejorar el diagnóstico del problema a resolver, de manera que justifique el tipo de intervención que el Programa E005 lleva a cabo.
Pertinencia	Sí es pertinente	El proceso es pertinente ya que contempla actividades adecuadas para el cumplimiento de las metas planteadas por el Programa Anual de Evaluación y en el plan de trabajo para el desarrollo de evaluaciones externas SECTUR.

Anexo V. Propuesta de modificación a la normatividad

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglamento Interior de la SECTUR Artículo 34 Fracción II	Coordinar las estrategias relacionadas con la sistematización de la información, orientación y reservaciones hoteleras, además de las acciones inherentes a la atención a connacionales y turistas en general, al ingresar y salir del país	<p>Se trata de atribuciones que en la práctica la CSTAV no lleva a cabo.</p> <p>Causas: Limitaciones en recursos financieros o en las capacidades de los operadores.</p> <p>Consecuencias: Las áreas involucradas no tienen claridad sobre las atribuciones que les corresponde observar.</p>	En caso de que no se autoricen recursos para que la CSTAV pueda llevar a cabo dicha atribución, se requiere eliminar la Fracción II del Reglamento Interior de la SECTUR.	Que los operadores involucrados tengan claridad y certeza sobre el tipo de actividades que deben llevar a cabo.	Ninguna
Reglamento Interior de la SECTUR Artículo 34 Fracción IV	Coordinar y concertar acciones con otras autoridades de los tres órdenes de gobierno	<p>Se trata de atribuciones que en la práctica la CSTAV no lleva a cabo.</p> <p>Causas: Limitaciones en recursos (por ejemplo las patrullas ya no cuentan con radio comunicación) o en las</p>	En caso de que no se autoricen recursos para que la CSTAV pueda llevar a cabo dicha atribución, se requiere	Que los operadores involucrados tengan claridad y certeza sobre el tipo de actividades que deben llevar a	Ninguna

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
	competentes y con organismos de los sectores social y privado, para atender al turismo carretero en viajes al interior del país, así como proporcionar el servicio de radio comunicación, información y asistencia en su tránsito por las carreteras y puentes de jurisdicción federal	<p>capacidades de los operadores.</p> <p>Consecuencias: Las áreas involucradas no tienen claridad sobre las atribuciones que les corresponde observar.</p>	eliminar la Fracción IV del Reglamento Interior de la SECTUR.	cabo.	
Reglamento Interior de la SECTUR Artículo 34 Fracción X	Coordinar la red nacional de oficinas y módulos de orientación e información turística, con la participación	<p>Se trata de atribuciones que en la práctica la CSTAV no lleva a cabo.</p> <p>Causas: Limitaciones en recursos o en las capacidades de los operadores.</p>	En caso de que no se autorice recursos para que la CSTAV pueda llevar a cabo dicha atribución, se requiere	Que los operadores involucrados tengan claridad y certeza sobre el tipo de actividades que deben llevar a	Ninguna

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
	que corresponda a otras autoridades competentes	Consecuencias: Las áreas involucradas no tienen claridad sobre las atribuciones que le corresponde observar.	eliminar la Fracción X del Reglamento Interior de la SECTUR.	cabo.	
Manual de Organización Específico de la CSTAV	NA	<p>El documento no contempla dentro de la CSTAV un área de Planeación, Evaluación y Monitoreo del Programa E005.</p> <p>Causas: La CSTAV no lleva a cabo directamente los procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación debido a las limitaciones presupuestarias con las que actualmente cuenta la Corporación.</p> <p>Consecuencias: La CSTAV no puede llevar a cabo actividades sustantivas como Planeación, Monitoreo y Evaluación, por lo que depende de otras áreas de la SECTUR.</p>	Desarrollar una sección en el Manual de Organización de la CSTAV para que la Corporación lleve a cabo procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación.	La CSTAV podrá llevar a cabo directamente los procedimientos de Planeación, Monitoreo y Evaluación, sin depender de otras áreas de la SECTUR, por lo que mejoraría la efectividad y eficiencia de dichos procesos.	Que no se autorice el área de Planeación, Monitoreo y Evaluación de la CSTAV.
Manual de Organización Específico de la CSTAV	NA	El documento no contempla dentro de la CSTAV un área de Comunicación del Programa E005.	Desarrollar una sección en el Manual de Organización	La CSTAV podrá llevar a cabo directamente el proceso de	Que no se autorice el área de Comunicación de la CSTAV.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		<p>Causas: La CSTAV no lleva a cabo directamente el proceso de comunicación debido a las limitaciones presupuestarias con las que actualmente cuenta la Corporación.</p> <p>Consecuencias: La CSTAV no puede llevar a cabo actividades de comunicación, por lo que depende de otras áreas de la SECTUR.</p>	de la CSTAV para que la Corporación lleve a cabo procesos de Comunicación.	Comunicación, sin depender de otras áreas de la SECTUR, por lo que mejoraría la efectividad y eficiencia de dicho proceso.	
Manual de Procedimientos de la CSTAV	NA	<p>En el Manual de Procedimientos de la CSTAV no incluye procedimientos que describan, delimiten y estandaricen el proceso de planeación.</p> <p>Causas: El procedimiento como tal no lo lleva a cabo la CSTAV, sino la Dirección General de Planeación de la SECTUR.</p> <p>Consecuencia: No existe formalidad y un orden específico en las actividades que se llevan a cabo en el proceso de planeación.</p>	Desarrollar una sección en el Manual de Procedimiento de la CSTAV sobre el proceso de Planeación de la CSTAV.	Que la CSTAV lleve a cabo procedimientos de Planeación de una forma oficial, estandarizada y ordenada.	Que no se autorice el área de Planeación, Monitoreo y Evaluación de la CSTAV.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Manual de Procedimientos de la CSTAV	NA	<p>En el Manual de Procedimientos de la CSTAV no incluye procedimientos que describan, delimiten y estandaricen el proceso de Comunicación.</p> <p>Causas: El procedimiento como tal no lo lleva a cabo la CSTAV, sino la Dirección de Comunicación Social y Estrategia Digital de la SECTUR.</p> <p>Consecuencia: El impacto del Programa E005 es mucho menor al previsto debido a la falta de promoción de los servicios que ofrece, es probable que la reducción en el número de servicios solicitados se deba a la limitada o casi nula promoción del mismo.</p>	Desarrollar una sección en el Manual de Procedimiento de la CSTAV sobre el proceso de Comunicación de la CSTAV.	Que la CSTAV lleve a cabo procedimientos de Comunicación de una forma oficial, estandarizada y ordenada.	Que no se autorice el área de Comunicación de la CSTAV.
Manual de Procedimientos de la CSTAV	NA	En el Manual de Procedimientos de la CSTAV no incluye procedimientos que describan, delimiten y estandaricen el proceso de Evaluación Externa.	Desarrollar una sección en el Manual de Procedimiento de la CSTAV sobre el proceso de	Que la CSTAV lleve a cabo procedimientos de Evaluación Externa de una forma oficial, estandarizada y	Que no se autorice el área de Planeación, Monitoreo y Evaluación de la CSTAV.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		<p>Causas: El procedimiento como tal no lo lleva a cabo la CSTAV, sino la Dirección General Adjunta de Evaluación de la SECTUR.</p> <p>Consecuencia: No existe formalidad y un orden específico en las actividades que se llevan a cabo en el proceso de Evaluación Externa.</p>	Evaluación Externa para el Programa E005.	ordenada.	
Manual de Procedimientos de la CSTAV	<p>Selección y evaluación de becarios u observadores del Programa Paisano-SECTUR.</p> <p>Trámite de pago a becarios u observadores del Programa Paisano.</p>	<p>Se trata de subprocesos que en la práctica la CSTAV no lleva a cabo.</p> <p>Causas: Limitaciones en recursos o en las capacidades de los operadores.</p> <p>Consecuencias: Las áreas involucradas en el Proceso de Información y Comunicación para la Asistencia Turística, no tienen claridad sobre las actividades que pueden o deben realizar.</p>	En caso de que no se autoricen presupuesto para que la CSTAV lleve a cabo dicho subproceso, se requiere eliminarlo del Manual.	Que los operadores involucrados tengan claridad y certeza sobre el tipo de actividades que deben llevar a cabo.	Ninguna
Manual de Procedimientos de la CSTAV	Actualización de bases de datos de INFOTUR.	Se trata de un subproceso que en la práctica la CSTAV no lleva a cabo.	En caso de que no se autorice presupuesto para que la	Que los operadores involucrados tengan claridad	Ninguna

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		<p>Causas: Limitaciones en recursos o en las capacidades de los operadores.</p> <p>Consecuencias: Las áreas involucradas en el Proceso de Información y Comunicación para la Asistencia Turística, no tienen claridad sobre las actividades que pueden o deben realizar.</p>	CSTAV lleve a cabo dicho subproceso, se requiere eliminarlo del Manual.	y certeza sobre el tipo de actividades que deben llevar a cabo.	
Manual de Procedimientos de la CSTAV	Atención a incidencias de dispositivo móvil, bitácora electrónica o GPS.	<p>Se trata de un subproceso que en la práctica la CSTAV no lleva a cabo.</p> <p>Causas: Limitaciones en recursos llevaron a que la CSTAV cancelara el uso de dispositivos móviles, bitácoras electrónicas y GPS.</p> <p>Consecuencias: Las áreas involucradas en el Proceso de Información y Comunicación para la Asistencia Turística, no tienen claridad sobre las actividades que pueden o deben realizar.</p>	En caso de que no se autorice presupuesto para que la CSTAV lleve a cabo dicho subproceso, se requiere eliminarlo del Manual.	Que los operadores involucrados tengan claridad y certeza sobre el tipo de actividades que deben llevar a cabo.	Ninguna
Manual de Procedimientos de la CSTAV	Múltiples referencias al Sistema	Se trata de un Sistema que ya no se emplea en el Programa E005.	En caso de que no se autorice presupuesto	Que los operadores involucrados	Ninguna

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
	Coordina	<p>Causas: El Manual de Procedimientos de la CSTAV se elaboró cuando el Programa E005 contemplaba recursos para operar el Sistema Coordina, el cual posteriormente fue discontinuado por limitaciones presupuestales.</p> <p>Consecuencias: Las áreas involucradas en los tres procesos sustantivos del Programa E00 no tienen claridad sobre las actividades que pueden o deben realizar.</p>	para que la CSTAV opere nuevamente el Sistema Coordina, se requiere ajustar el Manual en las secciones que corresponda, con el objeto de reflejar adecuadamente cómo deben llevarse a cabo los procedimientos sin dicho sistema.	tengan claridad y certeza sobre el tipo de actividades que deben llevar a cabo.	
Manual de Procedimientos de la CSTAV	NA	En el Manual de Procedimientos de la CSTAV no incluye procedimientos que describan, delimiten y estandaricen el proceso de Asistencia Mecánica de Emergencia.	Desarrollar una sección en el Manual de Procedimiento de la CSTAV sobre el proceso de Asistencia Mecánica de Emergencia.	Que la CSTAV lleve a cabo procedimientos de Asistencia Mecánica de Emergencia de una forma institucional, estandarizada y delimitada.	Ninguna
Manual de procedimientos	NA	En el Manual de Procedimientos de la CSTAV	Desarrollar una sección en el	Que la CSTAV lleve a cabo	Ninguna

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
de la CSTAV		no incluye procedimientos que describan, delimiten y estandaricen el subproceso de búsqueda de información para la asistencia al turista.	Manual de Procedimiento de la CSTAV sobre el subproceso de Búsqueda de Información.	procedimientos de Búsqueda de Información para la asistencia al turista de una forma institucional, estandarizada y delimitada.	
Protocolo de participación de la CSTAV en caso de desastres naturales	NA	<p>No existe un protocolo que institucionalice, estandarice y delimite las actividades que los patrulleros llevan a cabo en caso de desastres naturales.</p> <p>Causa: La autoridad de la que depende la actuación de la CSTAV en caso de desastres naturales (CENAPRED o Comité Estatal de Protección Civil) no cuenta con un protocolo.</p> <p>Consecuencia: Las Jefaturas de Servicio (en específico los patrulleros) involucrados en el Proceso de Apoyo a la Población en Caso de Desastres, no tienen claridad</p>	Se recomienda elaborar un protocolo que contemple las acciones que la CSTAV debe llevar a cabo en caso de que se requiera su participación en la atención de un desastre natural.	Que la CSTAV lleve a cabo procedimientos de atención a población en caso de desastres naturales de una forma institucional, estandarizada y delimitada.	Ninguna

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		sobre las actividades que pueden o deben realizar.			

Anexo VI. Análisis FODA

Ver archivo anexo en Excel.



Anexo VII. Valoración global cuantitativa

Con base en lo establecido en los Términos de Referencia para el cálculo de la valoración global cuantitativa sobre la operación y la ejecución de los procesos del Programa E005, se utilizó el siguiente esquema de puntuación:

- Eficacia:
 - Todos los procesos son eficaces = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos es eficaz = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos es eficaz = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos es eficaz = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos es eficaz = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos es eficaz = 0 puntos.

- Oportunidad:
 - Todos los procesos son oportunos = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos es oportuno = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos es oportuno = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos es oportuno = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos es oportuno = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos es oportuno = 0 puntos.

- Suficiencia:
 - Todos los procesos son suficientes = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos es suficiente = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos es suficiente = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos es suficiente = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos es suficiente = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos es suficiente = 0 puntos.

- Pertinencia:
 - Todos los procesos son pertinentes = 5 puntos.
 - Entre 70% y 99.99% de los procesos es pertinente = 4 puntos.
 - Entre 40% y 69.99% de los procesos es pertinente = 3 puntos.
 - Entre 20% y 39.99% de los procesos es pertinente = 2 puntos.
 - Entre 1% y 19.99% de los procesos es pertinente = 1 punto.
 - Ninguno de los procesos es pertinente = 0 puntos.

Con base en el sistema de puntuación señalado en los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa E005, se obtuvieron los siguientes resultados:

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
Planeación	Sí	Sí	Sí	Sí
Planeación operativa.	No	No	No	No

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
Programa Anual de Mantenimiento Preventivo, y Elaboración del Programa Anual de Dotación de Combustible				
Planeación operativa. Elaboración del Programa Anual de Supervisión a Jefaturas	Sí	Sí	Sí	Sí
Planeación operativa. Coordinación de Operativos y Fines de Semana Largos	Sí	Sí	Sí	Sí
Comunicación	No	No	No	No
Información y Comunicación para la Asistencia al Turista	No	Sí	No	No
Atención Llamadas Telefónicas	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicio de Información Turística por Correspondencia	Sí	Sí	No	No
Actualización de Base de Datos INFOTUR	No	No	No	No
Asistencia Mecánica	Sí	Sí	Sí	Sí
Mantenimiento Vehicular	No	No	No	No
Registro de Información Operativa	Sí	Sí	No	Sí
Supervisión Operativa	Sí	Sí	Sí	Sí
Apoyo a la Población en Caso de Desastres	Sí	Sí	Sí	No
Monitoreo	Sí	Sí	Sí	Sí
Evaluación Externa	Sí	Sí	No	Sí
Total de los procesos que cumplen con los atributos	11	12	8	9
Porcentaje de procesos que cumplen con los atributos	69%	75%	50%	56%
Puntuación obtenida	3	4	3	3

De esta forma es posible determinar que el Programa E005 obtuvo una valoración cuantitativa global de la operación del 65%. El análisis completo y la justificación para los valores obtenidos se muestran las tablas que se presentan en este mismo Anexo.

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	A pesar de no contar con un documento propio de planeación estratégica, la CSTAV diseña indicadores de gestión internos que le permiten dar seguimiento al cumplimiento de sus

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
		<p>actividades.</p> <p>Asimismo, la planeación anual de rutas permite definir la distribución de rutas por estado, así como la asignación por operador, de acuerdo con el aforo vehicular en carreteras y el número de servicios prestados por año.</p>
<p>Planeación operativa. Programa Anual de Mantenimiento Preventivo, y Elaboración del Programa Anual de Dotación de Combustible</p>	No	<p>El proceso está ideado para mantener un control permanente de los vehículos, lo cual es fundamental para una adecuada prestación de los servicios de asistencia mecánica.</p> <p>Sin embargo, a juicio de los Jefes de Servicio, no se planea de manera adecuada con base en las características y condiciones de cada vehículo, por lo que se establecen periodos de mantenimiento que obligan a las jefaturas a incurrir en gastos que no son necesarios, ya que se obliga a gastar en materiales e insumos que no son requeridos.</p> <p>El principal problema respecto a la dotación de combustible es su disponibilidad asociada al alto costo de las gasolinas. Sin embargo, se ha logrado hacer una planeación adecuada que permite que todas las Jefaturas de Servicio dispongan de este insumo, para mantener sus operaciones y actividades de asistencia mecánica.</p>
<p>Planeación operativa. Elaboración del Programa Anual de Supervisión a Jefaturas</p>	Sí	<p>Se cumple con la supervisión y verificación continua de las Jefaturas de Servicio, que permite identificar de primera mano las posibles incidencias y áreas de oportunidad en la organización y gestión de los servicios de las Jefaturas de Servicio.</p>
<p>Planeación operativa. Coordinación de Operativos y Fines de Semana Largos</p>	Sí	<p>Los puntos de apoyo y de auxilio se establecen de manera coordinada gracias a la planeación que se realiza cada año conforme al calendario de vacaciones y los recursos disponibles de la CSTAV.</p>
<p>Comunicación</p>	No	<p>No se dispone de indicadores que midan la eficacia de la comunicación, pero sí se observa la caída drástica en la demanda de servicios ofrecidos por la CSTAV.</p>
<p>Información y Comunicación para la Asistencia al Turista</p>	No	<p>La información proporcionada no se determina por criterios estándares y sistemáticos, sino que se elige de acuerdo con el criterio subjetivo del operador. La información difiere de la proporcionada por SECTUR y CPTM.</p>
<p>Atención Llamadas Telefónicas</p>	Sí	<p>El proceso cumple con sus objetivos, aunque no se dispone de indicadores de eficacia</p>

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
		característicos de call centers como tiempo de espera en línea, tiempo para resolución del problema, etc.
Servicio de Información Turística por correspondencia	Sí	El proceso cumple con sus objetivos, pero dado que la búsqueda de información no se guía por un proceso, sino que se realiza de acuerdo con criterios subjetivos, pueden existir diferencias en la prestación del servicio de acuerdo con la persona que lo realice.
Actualización de Base de Datos INFOTUR	No	No se realiza actualmente.
Asistencia Mecánica	Sí	Es eficaz porque se cumple con las metas de números de servicios establecidas tanto a nivel institucional como por la propia Corporación, aunque es importante medir la atención y prestación de servicio con respecto a las solicitudes de auxilio, además de contar con indicadores de incidencia de percances en las carreteras que cubre el programa, para definir si en efecto se está cubriendo la demanda y las necesidades de auxilio mecánico.
Mantenimiento Vehicular	No	El subproceso Mantenimiento Vehicular y Dotación de Combustible no es eficaz porque no contribuye a que las unidades vehiculares se encuentren continuamente en correcto funcionamiento y que éstas cubran adecuadamente las rutas que tienen asignadas.
Registro de Información Operativa	Sí	Se revisan diariamente los reportes de servicios y bitácoras que registran las Jefaturas de Servicio en el SIRA, y cuando se detectan retrasos, errores o inconsistencias, se verifican de inmediato.
Supervisión Operativa	Sí	Se cumple con el programa anual establecido para supervisar las Jefaturas de Servicio.
Apoyo a la Población en Caso de Desastres	Sí	Si bien el proceso que se lleva a cabo en Apoyo a la Población en Caso de Desastres no cuenta con metas establecidas, la atención que se presta a la población afectada se lleva a cabo de acuerdo con las instrucciones definidas por la CENAPRED en cada caso.
Monitoreo	Sí	Se cumple con la actualización, seguimiento, revisión periódica de los indicadores y cumplimiento de las metas del programa. Aunque es necesario revisar los indicadores de la MIR ya que algunos de ellos no corresponden con las actividades y servicios que realiza el programa, como es el caso del indicador de Actividad "Porcentaje de atención a mujeres que solicitaron

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
		servicios de información y orientación en los módulos a nivel nacional.”
Evaluación Externa	Sí	El proceso de Evaluación Externa es eficaz por que ha cumplido con las metas planteadas en el Programa Anual de Evaluación de SECTUR y en el Plan de Trabajo para el Desarrollo de Evaluaciones Externas de SECTUR.

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Los documentos de planeación se tienen terminados al inicio del ejercicio correspondiente, lo que permite ejecutar los programas y actividades propuestos conforme a los tiempos estimados para su realización.
Planeación operativa. Programa Anual de Mantenimiento Preventivo, y Elaboración del Programa Anual de Dotación de Combustible	No	Varias Jefaturas de Servicio afirmaron que el diseño del programa anual de mantenimiento no es oportuno porque se adelanta o indica la adquisición de materiales e insumos que no son requeridos para el mantenimiento de los vehículos, lo cual hace que se incurra en gastos innecesarios que limitan los recursos disponibles de las jefaturas. El recurso para la adquisición y dotación de combustible para los vehículos de la CSTAV se entrega de forma oportuna a las Jefaturas de Servicio quienes disponen de este diariamente, para la prestación de los servicios de asistencia mecánica y el recorrido diario de rutas.
Planeación operativa. Elaboración del Programa Anual de Supervisión a Jefaturas	Sí	Se supervisa continuamente a las 32 Jefaturas de Servicio y se mantiene contacto y comunicación permanente con éstas.
Planeación operativa. Coordinación de Operativos y Fines de Semana Largos	Sí	Es oportuno porque se instalan los puntos de atención necesarios para prestar servicios de asistencia mecánica en las temporadas en las que suele ser mayor la demanda de estos. Aunque se debe considerar que el establecimiento de puntos de apoyo y de auxilio, y la prestación de servicios de asistencia mecánica durante los periodos vacacionales y fines de semana largos, obliga a dejar rutas y áreas de cobertura sin atender debido a la falta de recursos (humanos y materiales).
Comunicación	No	Se realizan sólo campañas en temporadas

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
		vacacionales, pero sin darle continuidad, por lo que no existe una comunicación continua con la población objetivo. La continuidad es crítica en el entorno de medios actual.
Información y Comunicación para la Asistencia al Turista	Sí	Los servicios de atención a la información son oportunos, ya que la atención vía telefónica es continua (24 horas) y en los ejercicios de prueba que se enviaron por correo electrónico, la respuesta se recibió en menos de 24 horas.
Atención Llamadas Telefónicas	Sí	La atención se presta de forma inmediata. Habría que valorar si se tiene la misma capacidad de respuesta cuando se incrementa la demanda de servicios.
Servicio de Información Turística por Correspondencia	Sí	Se envió un correo de acuerdo con el método de Mystery Shopper y se respondió en un lapso de 24 horas, lo que se estima adecuado.
Actualización de Base de Datos INFOTUR	No	No se realiza actualmente.
Asistencia Mecánica	Sí	Los servicios se prestan de acuerdo con los tiempos de respuesta establecidos, cuando estos se solicitan vía telefónica. Sin embargo, no se cuenta con información para identificar si los servicios de asistencia mecánica llegan de manera oportuna a los turistas que se quedan varados en carretera y no establecen un contacto por vía telefónica. Es comprensible que este tipo de medición puede ser complejo e incluso subjetivo, dadas las condiciones en las que pueda recibirse el apoyo (si el turista intentó comunicarse previamente y no obtuvo respuesta, si tuvo que esperar mucho tiempo antes de que llegara el operador, si no cuenta con algún tipo de seguro o servicio de asistencia privado, etc.).
Mantenimiento Vehicular	No	En el caso de mantenimiento preventivo y dotación de gasolina el subproceso es oportuno, pero no así en el caso de mantenimiento correctivo, ya que el trámite toma hasta dos días, lo cual afecta el logro de los objetivos del Servicio de Asistencia Mecánica de Emergencia.
Registro de Información Operativa	Sí	Se revisa diariamente la información registrada.
Supervisión Operativa	Sí	Se realizan las actividades de supervisión conforme al Plan Anual de Trabajo.
Apoyo a la Población en	Sí	Los servicios que se prestan en Apoyo a la Población en Caso de Desastres son oportunos, ya sea porque

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Caso de Desastres		la estrategia de prevención se aplica oportunamente (1, 2 y 3) o porque debido a su ubicación en diferentes rutas carreteras, siempre son los primeros respondientes.
Monitoreo	Sí	Las actualizaciones, registros y revisiones se realizan de acuerdo con la periodicidad establecida para cada indicador, de tal forma que la información operativa del programa se registra según los establece cada indicador en el PASH de manera mensual y trimestral.
Evaluación Externa	Sí	El proceso es oportuno ya que ha entregado los resultados de la evaluación conforme el tiempo que se había determinado.

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	A pesar de no contar con documentos estratégicos para la implementación de programas y actividades a realizar durante el año por la CSTAV, a nivel operativo se ha logrado una mayor cobertura de rutas con respecto a los años anteriores, gracias a la identificación de tramos con mayor aforo y su contraste con la prestación de servicios por rutas en años anteriores, lo que ha permitido un mayor aprovechamiento de los recursos, que son muy limitados para la Corporación.
Planeación operativa. Programa Anual de Mantenimiento Preventivo, y Elaboración del Programa Anual de Dotación de Combustible	No	Se programan reparaciones o cambios que no requieren todavía las unidades, lo que supone una sobre utilización de los recursos, y gastos innecesarios, además de que se desatienden otras necesidades o requerimientos reales de mantenimiento de los vehículos. Aunado a la planeación anual de rutas, se ha logrado hacer más eficiente el uso de combustibles para los recorridos diarios de los vehículos y la prestación de los servicios de la CSTAV. No obstante, debe quedar claro que el recurso es insuficiente, y se deja un amplio espacio de demanda potencial sin atender, por lo que el proceso es eficiente para sortear la escasez del recurso, pero de ninguna manera se afirma que la dotación de combustible asignada a la CSTAV sea suficiente.
Planeación operativa. Elaboración del Programa Anual de Supervisión a	Sí	Se verifica y supervisa a todas las Jefaturas de Servicio, al menos una vez al año.

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Jefaturas		
Planeación operativa. Coordinación de Operativos y Fines de Semana Largos	Sí	Se instalan los puntos de atención necesarios en las áreas y zonas de mayor demanda durante las temporadas en las que se requiere en mayor medida de los servicios de asistencia mecánica.
Comunicación	No	Las campañas son prácticamente desconocidas, con poca frecuencia.
Información y Comunicación para la Asistencia al Turista	No	La falta de actualización impide que la información sea suficiente, simplemente se remite a otras fuentes de información además de que la información relativa a servicios turísticos en términos de precios y disponibilidad no está actualizada.
Atención Llamadas Telefónicas	Sí	La atención se presta generando una petición de servicio a los patrulleros o indicando la instancia de atención que corresponde a la petición específica. En este último caso, se informa al usuario del dato de contacto de la instancia de atención correspondiente.
Servicio de Información Turística por Correspondencia	No	Se envía información de acuerdo con el criterio del operador, pero se desconoce si es suficiente para el usuario, ya que no se pregunta al usuario si necesita información adicional.
Actualización de Base de Datos INFOTUR	No	No se realiza actualmente.
Asistencia Mecánica	Sí	Se cumple con la prestación de los servicios de asistencia mecánica según los objetivos establecidos por el programa y por la SECTUR. Sin embargo, la "producción" del componente podría mejorar si se implementara el uso de sistemas de comunicación más efectivos y aplicaciones de geo localización que permitan una identificación más rápida del operador más cercano al lugar del percance.
Mantenimiento Vehicular	No	El subproceso no es suficiente, ya que no produce los resultados esperados de forma completa y adecuada para el logro de los objetivos.
Registro de Información Operativa	No	Se cargan los documentos escaneados y el registro de indicadores se hace manualmente. Es necesario sistematizar la información y automatizar su registro de manera que sea más eficiente.
Supervisión Operativa	Sí	Se ejecuta de acuerdo con lo planeado y se supervisa a las 32 Jefaturas de Servicio.
Apoyo a la Población en Caso de Desastres	Sí	Si bien en caso de desastre, la ayuda nunca es suficiente, el número de patrulleros que acuden a las zonas afectadas por el desastre son suficientes porque han logrado cumplir con las actividades de apoyo que les definen, ya sea el CENAPRED o las

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
		autoridades locales.
Monitoreo	Sí	La revisión y seguimiento de los indicadores sirve para la valoración del cumplimiento de metas y objetivos del programa, según el diseño de la MIR del programa.
Evaluación Externa	No	Hasta el momento, el Programa cuenta únicamente con una Evaluación Externa de Consistencia y Resultados, pero debido al momento que vive el Programa E005, a la existencia de otras corporaciones públicas y particulares que llevan a cabo actividades similares, se requiere actualizar y mejorar el diagnóstico del problema a resolver, de manera que justifique el tipo de intervención que el Programa E005 lleva a cabo.

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Se cumple con las metas establecidas en los documentos institucionales, así como los de la MIR del programa. Aunque no cuenta con un documento de planeación estratégica propio de la Corporación, ni con un manual de cálculo de los indicadores de gestión, si se lleva un seguimiento continuo de estos indicadores que se manejan de manera interna. Si bien es de suma importancia diseñar los documentos y manuales que describan de manera formal y oficial todas las actividades y procedimientos que la CSTAV lleva a cabo en el proceso de Planeación.
Planeación operativa. Programa Anual de Mantenimiento Preventivo, y Elaboración del Programa Anual de Dotación de Combustible	No	El proceso no está pensado en las condiciones y características únicas de cada vehículo. Si bien este tipo de planeación es compleja, debe darse más espacio a las Jefaturas de Servicio para proponer e intervenir en el Programa Anual de Mantenimiento. Es pertinente en la medida en la que se logra distribuir el uso de combustible disponible para el cumplimiento mínimo de los servicios que presta la CSTAV.
Planeación operativa. Elaboración del Programa Anual de Supervisión a Jefaturas	Sí	Es importante hacer un seguimiento más cercano a los indicadores de productividad de las Jefaturas.
Planeación operativa.	Sí	Se cumple con la prestación de servicios de asistencia mecánica en los lugares y temporadas en

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Coordinación de Operativos y Fines de Semana Largos		los que más se requieren.
Comunicación	No	No se encontró un documento en el que se establecieran los objetivos de comunicación de la CSTAV, por lo que no se puede evaluar su pertinencia.
Información y Comunicación para la Asistencia al Turista	No	El proceso se cataloga como no pertinente ya que la información no está actualizada y no está claro el criterio de relevancia de las fuentes aportadas. Paradójicamente las fuentes de información referidas no inician por la propia SECTUR.
Atención Llamadas Telefónicas	Sí	El proceso cumple con sus objetivos y el producto final se enfoca en la resolución del problema, ya que en caso de que la CSTAV no sea competente, se proporciona información de la instancia que puede auxiliar al usuario.
Servicio de Información Turística por Correspondencia	No	El proceso cumple con sus objetivos, pero dado que la búsqueda de información no se guía por un proceso, sino que se realiza de acuerdo con criterios subjetivos, pueden existir diferencias en la prestación del servicio de acuerdo con la persona que lo realice. Se desconoce si el producto final es adecuado a las expectativas del usuario.
Actualización de Base de Datos INFOTUR	No	No se realiza actualmente.
Asistencia Mecánica	Sí	El programa cumple con las metas y objetivos de prestación de servicios de asistencia mecánica de emergencia. Aunque como se ha señalado, existen áreas de oportunidad que permitirían mejorar la efectividad y la pertinencia de los servicios, y que no implican un gasto adicional de recursos, como es el caso de las aplicaciones de geo localización gratuitas empleadas por algunas Jefaturas de Servicio.
Mantenimiento Vehicular	No	El subproceso no es pertinente pues la totalidad de sus actividades no son adecuadas para lograr sus objetivos.
Registro de Información Operativa	Sí	Se verifica de manera continua la información que registran las Jefaturas de Servicio respecto a sus actividades diarias.
Supervisión Operativa	Sí	La supervisión de Jefaturas es fundamental para el control y verificación de la productividad y eficiencia de los servicios que ofrece la Corporación.
Apoyo a la Población en	No	Se considera que el proceso tiene deficiencias en sus actividades y productos debido a que presenta las

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Caso de Desastres		<p>siguientes áreas de mejora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación especializada en temas de atención a desastres (por ejemplo rescate) • Actualización en prestación de primeros auxilios • Equipamiento especializado y adecuado al tipo de atención de desastres • Medios de comunicación especiales (por ejemplo radio) <p>Es importante enfatizar que el proceso no cuenta con documentación que ordene, delimite y estandarice las actividades que se llevan a cabo.</p>
Monitoreo	Sí	Se realiza de manera constante y se cumple con lo establecido por la normatividad para el seguimiento actualización y evaluación de la MIR del programa.
Evaluación Externa	Sí	El proceso es pertinente ya que contempla actividades adecuadas para el cumplimiento de las metas planteadas por el Programa Anual de Evaluación y en el Plan de Trabajo para el Desarrollo de Evaluaciones Externas de SECTUR.

Anexo VIII. Recomendaciones a la Evaluación de Procesos

A) Consolidación

Se trata de procesos y/o subprocesos que se llevan a cabo de forma pertinente, pero existen áreas de oportunidad para mejorar su eficiencia.

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)
Asistencia mecánica de emergencia	Establecer programas continuos de capacitación y actualización en aspectos de asistencia mecánica y de comunicación en el idioma inglés.	Es viable en tanto se destinen recursos para estos proyectos. Aunque una opción que se ha manejado en ocasiones anteriores ha sido la de colaborar con instituciones educativas públicas (CONALEP, IPN) a través de convenios para capacitar a los operadores en temas específicos de mecánica automotriz, lo cual se puede aprovechar para desarrollar también cursos de habilidades básicas de comunicación en inglés.	Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista	Los vehículos requieren de conocimientos cada vez más especializados por parte de los mecánicos para resolver cualquier problema. En cuanto al idioma, sobre todo en el norte del país, transitan muchos turistas norteamericanos que llegan a requerir apoyo, y los operadores no cuentan con los conocimientos suficientes para establecer una conversación que permita ayudarles.	Mejorar los servicios de atención y asistencia mecánica en las carreteras, lo cual podría tener efectos positivos en el aumento en la demanda de los servicios de la CSTAV.	Certificaciones, o diplomas entregados por los cursos de capacitación concluidos satisfactoriamente.	Media

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)
Asistencia mecánica de emergencia	Dotar y renovar las herramientas y equipo de trabajo mecánico.	La viabilidad de esta recomendación está en función de la disponibilidad de recursos de la CSTAV.	Departamento de Control Operativo	La prestación de los servicios de asistencia mecánica depende en gran medida de las herramientas empleadas por los operadores, que sean adecuadas para resolver los problemas que se les presentan en carretera.	Mejorar la calidad y la eficacia de los servicios de asistencia mecánica de emergencia prestados.	Herramienta y maquinaria entregada a las Jefaturas de Servicio.	Alta
Apoyo a la Población en Caso de Desastres	Incorporar cursos de capacitación continua en temas de atención a desastres naturales: a) rescate de personas, b) manejo de material peligros, c) identificación de áreas de riesgo, y d) actualización en primeros auxilios.	Esta recomendación es viable de implementar en el corto plazo ya que se pueden generar sinergias con otras entidades del Gobierno Federal para otorgar estos cursos de capacitación. Se identifica que tanto CAPUFE, la Cruz Roja y la Escuela Nacional de Protección Civil (de CENAPRED) pueden proporcionar dichos cursos, ya que forma parte de las actividades que llevan a cabo.	Departamento de Recursos Humanos y Materiales de la CSTAV	Los operadores involucrados en el proceso de apoyo a la población en caso de desastres no cuentan con conocimientos actualizados o nuevas capacidades para atender adecuadamente a la población.	Los operadores del proceso de apoyo a la población en caso de desastres cuentan con conocimientos actualizados de primeros auxilios e identificación de áreas de riesgo, y tienen la capacidad para rescatar personas y manejar materiales peligrosos. Por tanto, estarán en condiciones de otorgar un mejor servicio.	Operadores de las 32 Jefaturas de Estado con certificación en: a) rescate de personas, b) manejo de material peligros, c) identificación de áreas de riesgo, y d) actualización en primeros auxilios.	Media

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)
Apoyo a la Población en Caso de Desastres	Mejorar el equipamiento de las patrullas, en lo que corresponde a la atención a desastres naturales (al menos una patrulla por jefatura que contemple: botas de lluvia, guantes para manejo de materiales peligrosos, cuerda, impermeables, trazitambos, palas, etc.) y mantener completo y actualizado el equipamiento básico con el que ya cuentan.	Esta recomendación es viable en caso de que se consiguiera un incremento en la partida presupuestal correspondiente.	Departamento de Recursos Humanos y Materiales de la CSTAV	Las patrullas involucradas en el proceso de apoyo a la población en caso de desastres no cuentan con equipamiento necesario para llevar a cabo esta actividad.	Los operadores podrán brindar un mejor servicio de apoyo a la población en caso de desastres.	Vehículos (patrullas, grúas y campers) de las 32 JS equipadas adecuadamente.	Alta
Monitoreo	La CSTAV debe participar activamente en el diseño de indicadores tanto institucionales como internos.	Es viable porque requiere solamente e la intervención directa y continua de los responsables de la operación de la CSTAV.	Jefatura de la Unidad Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista	Los indicadores actuales con los que se monitorea la gestión de la CSTAV miden variables como el incremento en el número de servicios prestados respecto a los periodos anteriores, o el número de	Contar con indicadores que midan efectivamente la eficiencia y productividad de los servicios y de la gestión de la CSTAV.	Indicadores.	Alta

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)
				kilómetros recorridos en un periodo dado. Lo cual no permite medir la verdadera eficiencia y productividad de los servicios, así como el cumplimiento de los objetivos y metas de la CSTAV.			
Evaluación Externa	Incluir en el PAE 2017 una actualización y mejora del diagnóstico del problema a resolver, de manera que justifique el tipo de intervención que el Programa E005 lleva a cabo.	Se considera que la implementación de este análisis es viable.	Jefatura de la Unidad CSTAV	Se detectó que algunos procesos del Programa E005 apuntan a objetivos y/o componentes que han dejado de ser vigentes en realidad que actualmente vive el país. Además de que el diagnóstico del Programa E005 se percibe insuficiente para justificar la existencia del mismo.	Que el Programa E005 cuente con un diagnóstico adecuado a partir del cual se lleven a cabo mejoras en el diseño del mismo.	Diagnóstico actualizado y mejorado del Programa E005	Alta
Servicio de información turística por correspondencia	Diseñar proceso para generar información de forma estandarizada y adecuada a las necesidades de información del	Esta recomendación es viable de implementar en el corto plazo ya que se pueden generar sinergias con otras fuentes	Departamento de Información y Comunicación para asistencia al turista	Los operadores involucrados en el proceso de apoyo información turística no cuentan con una guía clara de búsqueda y	Mejor efectividad de la información y estandarización de los contenidos aportados, independientemente del operador que atienda al	Métricas del nuevo proceso	Baja

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)
	usuario	de información como Visit Mexico y el Atlas Turístico de México		selección de la información turística. La información no está actualizada La funciones de este servicio no se describen en el Manual Operativo de la CSTAV	turista Homogeneización y capitalización de los esfuerzos de generación de información turística en SECTUR, CPTM y CSTAV		

B) Reingeniería de procesos

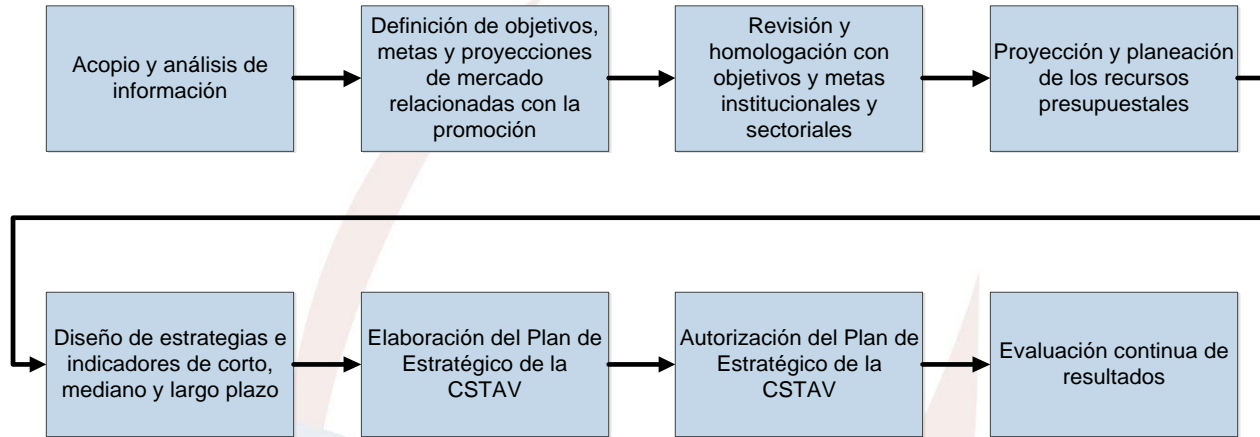
Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)
Planeación	Que la CSTAV desarrolle un proceso propio de planeación estratégica y operativa.	La principal razón por la cual este proceso no existe en la CSTAV es por la limitación de los recursos presupuestarios, por lo que mientras no exista suficiencia en este sentido, la creación de esta área resultará poco viable.	Jefatura de la Unidad Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista	El proceso de planeación se realiza de manera externa a la CSTAV, por la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, y la Dirección General de Planeación.	Que la CSTAV desarrolle de manera interna sus propios procesos y documentos de planeación estratégica y operativa acordes a sus recursos y capacidades	Ver diagrama propuesto al final de esta tabla	Manual del Proceso de Planeación y de elaboración de los Planes Estratégicos y Operativos. Planes Estratégicos y Operativos.	Alta
Comunicación	Difundir y promover los servicios de la CSTAV para incrementar significativamente el número de solicitudes de servicios. Se propone la realización de campañas de promoción por el CPTM	El CPTM tiene una estructura efectiva para la realización de campañas de publicidad y promoción en varios medios, por lo que es viable. CPTM cuenta con la experiencia y los contactos para ejecutar las campañas tanto desde un punto de vista creativo como de programación en medios publicitarios	Departamento de Información y Comunicación para Asistencia al Turista CPTM	Comunicación Social de SECTUR es el responsable actual pero no existe realmente un proceso de comunicación con métricas que midan efectividad de las campañas. Las actividades de promoción son escasas y aparentemente con poca efectividad	Generar una mayor demanda de los servicios y una mejor imagen de la CSTAV La inversión es eficiente siguiendo el esquema cooperativo similar al de los Estados con CPTM	Ver diagrama propuesto al final de esta tabla	Basarse en los medios de verificación de CPTM	Alto

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)
Actualización de la Base de Datos INFOTUR	Proporcionar información actualizada de manera efectiva para incrementar los ingresos turísticos de México. Se propone eliminar la base de datos INFOTUR para generar sinergias con otras fuentes de información como Visit Mexico y el Atlas Turístico de México. Alternativamente utilizar fuentes de información especializadas y actualizadas de los múltiples sitios web comerciales disponibles (Expedia, Orbitx, Trivago, Booking etc)	La base de datos no está actualizada y los mecanismos diseñados para su actualización no son eficientes ni apegados al comportamiento de los turistas	Departamento de Información y Comunicación para Asistencia al Turista	La base de datos INFOTUR lleva más de 3 años sin actualizarse. Dado el dinamismo de la información turística, resultaría ineficiente no capitalizar el esfuerzo realizado en la preparación de Visit Mexico y el Atlas Turístico de México. Adicionalmente, los sitios web comerciales son gratuitos.	Proveer información actualizada sobre los destinos turísticos. Capitalizar los esfuerzos realizados por SECTUR y CPTM	Creación de un nuevo proceso de búsqueda de información		Alto
Asistencia mecánica de emergencia	Contar con un sistema de información propio que permita mejorar la coordinación, comunicación, registro y monitoreo de todos los prestadores de servicios de la CSTAV.	Anteriormente se contaba con el Sistema COORDINA, no obstante por un tema presupuestal tuvo que dejarse de usar, y toda la inversión en tecnologías y sistemas de comunicación y	Jefatura de la Unidad Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista Departamento de Control Operativo	No se cuenta con un sistema de información y registro de servicios moderno y dinámico que permita mejorar la calidad del servicio y su eficiencia.	Mejora en la calidad del servicio. Monitoreo dinámico y eficiente de los servicios prestados por cada operador en carretera. Elaboración y análisis de	No aplica el diseño de un nuevo diagrama de flujo	Sistema de información.	Alta

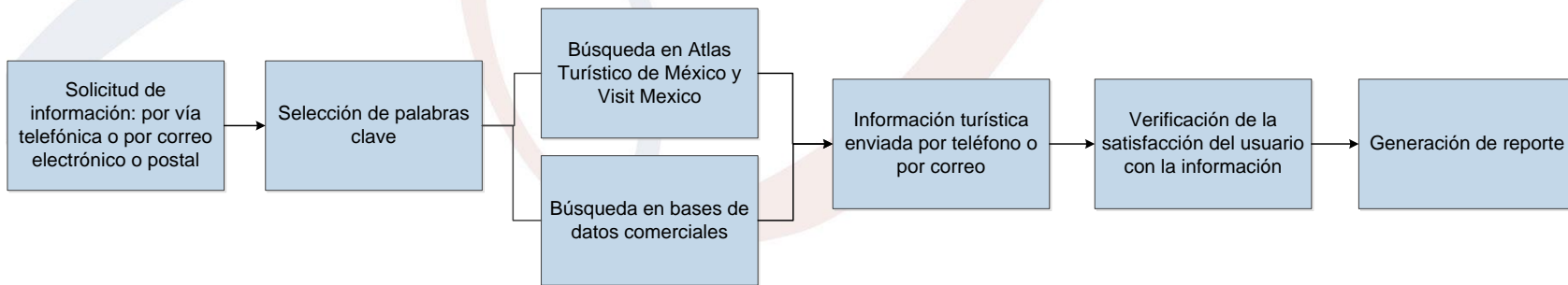
Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)
		geo-localización se desaprovecharon. Es importante darle una alta prioridad en la asignación de recursos a los sistemas de comunicación e información, de otra forma ningún proyecto de este tipo podrá ser viable.		Anteriormente tenían el Sistema COORDINA, pero fue descontinuado debido a la falta de presupuesto para su uso.	indicadores que permitan el seguimiento interno, continuo del programa.			
Evaluación Externa	Generar una unidad administrativa al interior de la CSTAV, ajena a la operación del Programa E005, que coordine la contratación, la operación y la supervisión de las evaluaciones externas.	La principal razón por la cual esta unidad no existe en la CSTAV es por la limitación de los recursos presupuestarios, por lo que mientras no exista suficiencia en este sentido, la creación de esta área resultará poco viable.	Titular de la Secretaría de Turismo Jefatura de la Unidad CSTAV	La CSTAV no puede llevar a cabo actividades sustantivas como evaluación externa por lo que depende de otras áreas de la SECTUR. Si bien desde el punto de vista operativo la DGSE puede continuar llevando a cabo esta actividad, desde el punto de vista normativo es incorrecto.	Generar procesos de evaluación suficientes y adecuados a las necesidades de la propia Corporación.	Ver diagrama propuesto al final de esta tabla	Existencia de una unidad administrativa de evaluación	Media

Diagramas de flujo propuestos

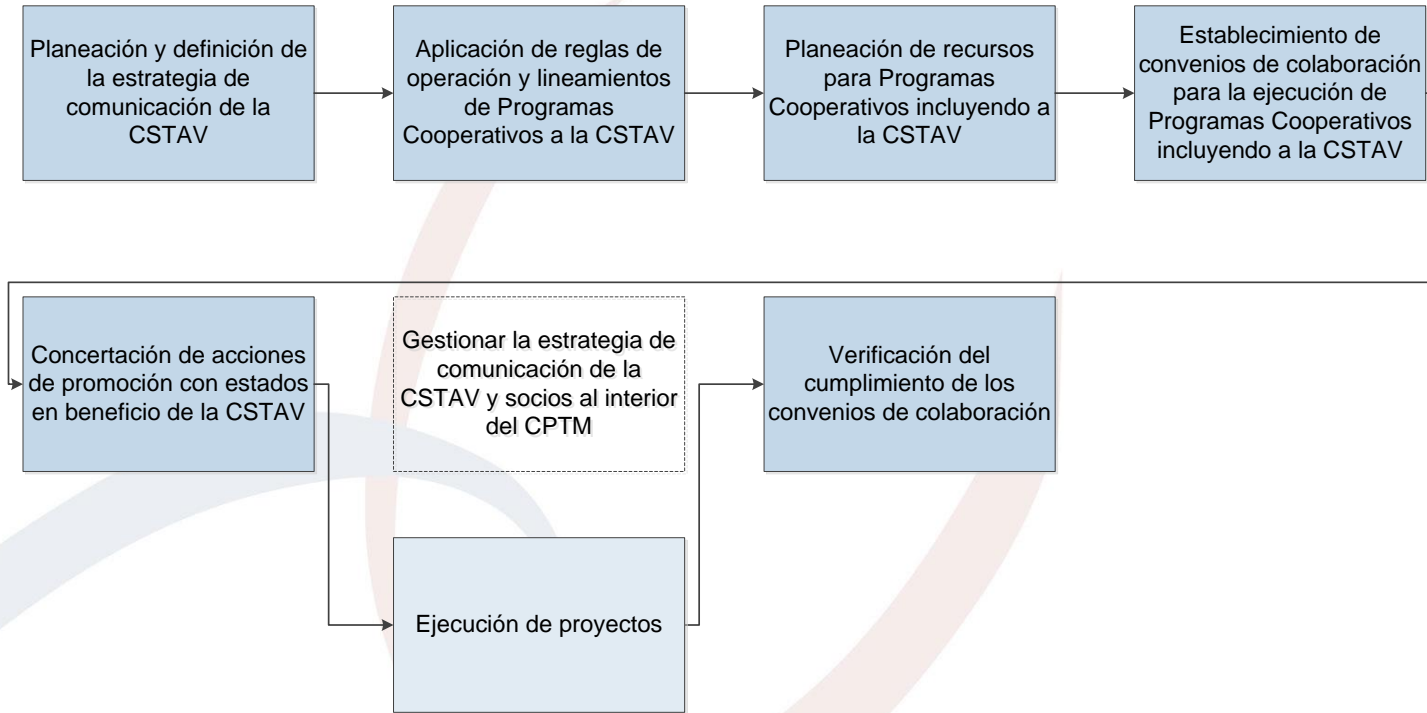
Planeación



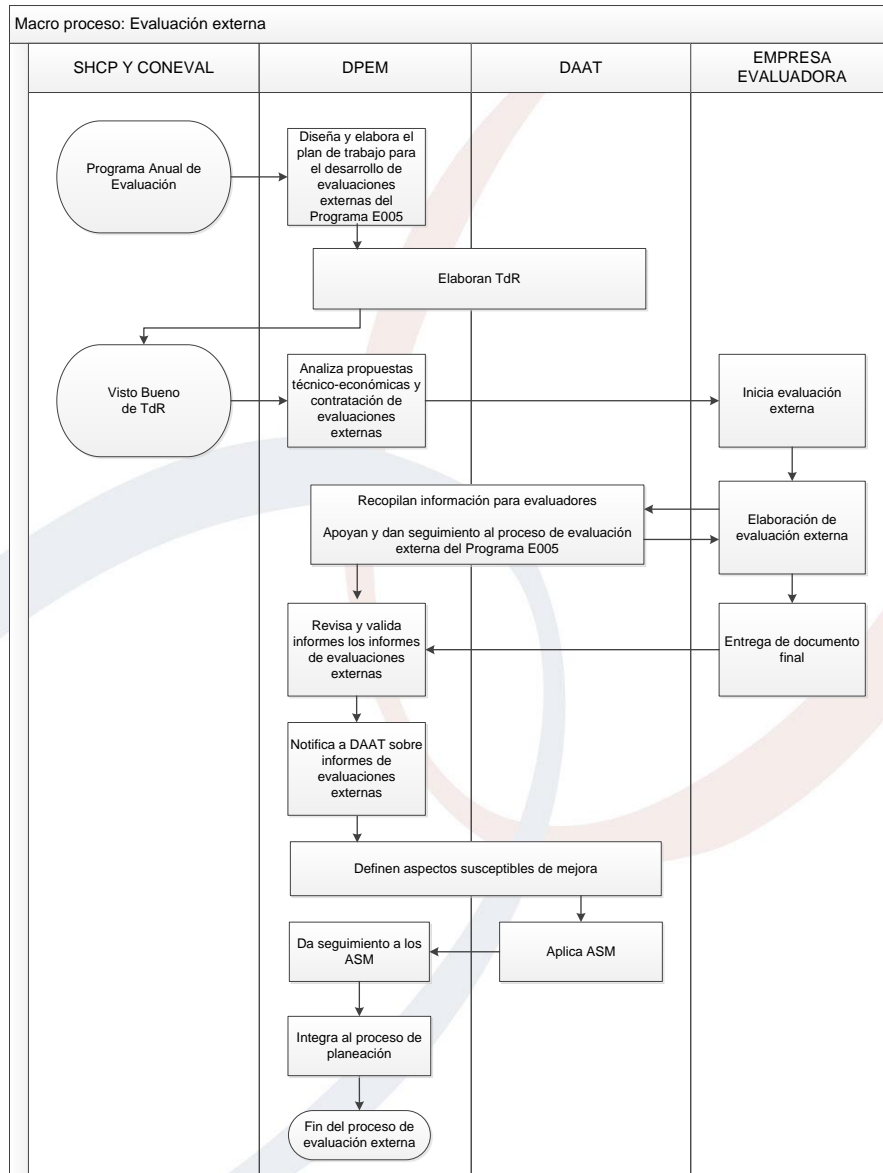
Búsqueda de Información



Comunicación



Evaluación Externa



C) Implementación

Se trata de procesos, subprocesos y/o recursos que se encuentran contemplados en la normatividad, pero que no se han implementado.

Proceso	Objetivo	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)
Apoyo a la Población en Caso de Desastres	Activar el Fideicomiso Público de Administración y Pago Ángeles Verdes.	Jefatura de la Unidad CSTAV	Las JS no cuentan con recursos para financiar las actividades adicionales que deben llevar a cabo cuando apoyan a la población en caso de desastres.	En caso de que el Proceso APCD deba activarse será posible financiar las actividades adicionales que requieran las JS: a) compensación a patrulleros por trabajar horarios extras, b) viáticos, y c) gasolina para desplazamiento de patrullas de otras entidades federativas y para patrullajes extras de 24 horas.	Fideicomiso en funcionamiento.	

D) Documentación

Se trata de procesos, subprocesos y/o recursos que se ejecutan en la práctica, pero que no se encuentran contemplados en la normatividad.

Proceso	Objetivo	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)
Planeación	Contar con un documento formal que describa los procedimientos específicos que debe realizar la CSTAV para desarrollar un programa integral, propio y completo de planeación estratégica y operativa.	No existe un documento propio de la CSTAV que describa de manera formal su proceso de planeación estratégica y operativa.	Que la CTAV elabore y revise periódicamente un documento de planeación estratégica y operativa propio que sirva para identificar metas y líneas de acción claras y relevantes, y que también puedan ser propuestas como indicadores de eficiencia y productividad a nivel institucional.	Manual del Proceso de Planeación y de elaboración de los Planes Estratégicos y Operativos. Planes Estratégicos y Operativos.	
Apoyo a la Población en Caso de Desastres	Generar un protocolo a partir del cual la CSTAV pudiera institucionalizar las actividades que lleva a cabo en torno al apoyo a la población en caso de desastres naturales, considerando que aún la CENAPRED no cuenta con un documento de esta naturaleza. Se podría generar algo similar al Plan de Auxilio a la Población Civil en	Dirección de Asistencia y Auxilio al Turista	No existe un protocolo que institucionalice, estandarice y delimite las actividades que los patrulleros llevan a cabo en caso de desastres naturales.	Que la CSTAV lleve a cabo procedimientos de atención a población en caso de desastres naturales de una forma institucional, estandarizada y delimitada.	Existencia del documento Protocolo de participación de la CSTAV en caso de desastres naturales

Proceso	Objetivo	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (alto, medio o bajo)
	Casos de Desastre (denominado PLAN DN-III-E) de la SEDENA.				
Asistencia mecánica de emergencia	Documentar de manera clara y específica el proceso de asistencia mecánica de emergencia, eliminando el alto grado de detalle que existe actualmente para procedimientos, que resultan redundantes en la especificación del servicio.	Existe un alto nivel de desagregación y detalle en las actividades administrativas y de apoyo relacionadas con el proceso, pero proceso de servicios mecánicos de emergencia en sí se presenta en un solo diagrama conjunto con el resto del os servicios que presta el Programa E005.	Claridad y detalle en la prestación del servicio y delimitación de límites respecto a los servicios de apoyo que pueden prestar los operadores en carretera.	Manual de Procesos de los Servicios de la CSTAV.	Alto

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp E005

El Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional, establece en coordinación con la CSTAV, un conjunto de indicadores y metas a alcanzar al principio de cada ejercicio, a partir de los proyectos propuestos por la Corporación, para cumplir con los objetivos institucionales y sectoriales. Estos indicadores se revisan y actualizan trimestralmente, y son registrados en los formatos diseñados por la Dirección General de Planeación en archivos que esta misma conserva y registra.

Los indicadores de los tres proyectos de la CSTAV en el Programa de Trabajo de Desarrollo Institucional para el ejercicio 2016, son:

- Cobertura del servicio de asistencia de emergencia mecánica en carretera para la seguridad integral de los visitantes:
 - Porcentaje de operativos de fin de semana largo proporcionados por la CSTAV en el 2016.
 - Porcentaje de operativos vacacionales proporcionados por la CSTAV en el 2016.
- Atención telefónica de servicios integrales:
 - Porcentaje de asistencia telefónica de servicios integrales de la CSTAV.
- Atención a nacionales, connacionales y extranjeros en los Destinos Turísticos Prioritarios y Pueblos Mágicos:
 - Porcentaje de turistas atendidos en los Destinos Turísticos Prioritarios y Pueblos Mágicos.

En el caso de la MIR, esta se actualiza de acuerdo con la periodicidad de cada indicador. Se elabora al inicio de cada ejercicio y sus indicadores son propuestos por la CSTAV, y verificados y autorizados por la SECTUR, mismos que son registrados en el PASH de la Secretaría de Hacienda.

Los indicadores de la MIR 2016 del Programa E005, son:

Indicador	Definición	Método de cálculo
Fin. Indicador Convergencia en Derrama Económica Turística (ICDET)	El indicador mide la brecha del crecimiento de los ingresos promedio generados por la llegada de turistas en México, con relación al crecimiento promedio de los países que en 2012 se encontraban en mejor posición que México en el ranking mundial de la	Tasa de crecimiento promedio de México en ingresos por llegadas de turismo internacional / Tasa de crecimiento promedio de los 23 países que se encontraban mejor posicionados que México de acuerdo con el ranking de la OMT en 2012 en

Indicador	Definición	Método de cálculo
	<p>Organización Mundial de Turismo (OMT), en términos de Ingresos por turismo internacional. Este indicador evalúa el fortalecimiento de las ventajas competitivas para permitir un crecimiento similar (valor cercano a 1) o superior (valor mayor a 1) al de las potencias turísticas mundiales en derrama generada por el turismo internacional. El objetivo es cerrar la brecha de crecimiento en derrama económica con respecto al promedio de las potencias turísticas y evitar el rezago.</p>	<p>ingresos por llegadas de turismo internacional</p>
<p>Propósito. Porcentaje de los Destinos Turísticos Prioritarios que reciben asistencia por Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes</p>	<p>Mide el porcentaje de destinos turísticos prioritarios que reciben la atención de asistencia mecánica, auxilio en caso de accidentes, información y orientación turística por parte de la Corporación en sus rutas carreteras. Se consideran destinos prioritarios al total de destinos que conforman el anexo I de las Reglas de Operación del PRODERMÁGICO</p>	<p>(Número de destinos turísticos prioritarios que cuentan con la atención por parte de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes / Número total de destinos turísticos prioritarios definidos en el PRODERMÁGICO en 2016) * 100</p>
<p>Componente 1. Tiempo Promedio de los Servicios de Asistencia Mecánica proporcionados por la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes (CSTAV)</p>	<p>El indicador mide el tiempo promedio de respuesta en la prestación de servicios que da la Corporación por medio del INFOTUR 078, lo cual se mide a partir del momento en que se solicitó el servicio (llamada) y hasta que las unidades llegan al punto de servicio, para otorgar el inicio de la asistencia solicitada</p>	<p>Promedio de los registros a nivel nacional de ((hora de llegada de las unidades de servicio Ángeles Verdes al lugar de servicio - hora de registro de la llamada) / 90 minutos).</p>
<p>Componente 2. Promedio del número de kilómetros</p>	<p>Mide la relación entre el promedio del número de</p>	<p>(Total de kilómetros recorridos en el trimestre</p>

Indicador	Definición	Método de cálculo
recorridos respecto a los servicios de asistencia mecánica de emergencia otorgados por la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes	kilómetros recorridos por la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes en las rutas carreteras con cobertura de la Corporación respecto al número promedio de los servicios de asistencia mecánica otorgados.	/Número total de servicios de emergencia mecánica atendidos por la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes en el trimestre)
Actividad 1. Porcentaje de turistas que opinan que la atención fue satisfactoria	Mide el porcentaje en el trimestre de los usuarios que opinan que la atención proporcionada por la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes fue satisfactoria.	(Turistas que opinan satisfactoriamente / Total de turistas encuestados) * 100
Actividad 2. Porcentaje de unidades de servicio que se mantienen en operación	Mide el porcentaje de unidades de servicio que se mantienen en operación.	(Número de unidades de servicio en operación / Total de unidades de servicio de la Corporación de Servicios al Turista Ángeles Verdes t) X 100
Actividad 3. Porcentaje de atención a mujeres que solicitaron servicios de información y orientación en los módulos a nivel nacional	Mide el porcentaje de atención a mujeres con relación al total de turistas que solicitaron información y orientación turística en los módulos de las entidades federativas con Destinos Turísticos Prioritarios y/o Puntos Paisano.	(Número de mujeres que solicitaron información y orientación turística en el periodo / Total de turistas atendidos) *100

Los indicadores de gestión de la CSTAV miden el cumplimiento de sus metas; el desempeño de la Corporación a nivel de servicios por Ángel Verde, programa de turnos y programa de mantenimiento; y su eficiencia a través de variables como kilómetros por servicio, operación vehicular y costo por servicio.

Indicador	Descripción
Indicadores de meta	
Servicios otorgados (<i>a</i>)	Indica el número de Servicios de Auxilio y Asistencia Mecánica en carretera proporcionados.
Cumplimiento de las metas en servicios (<i>h</i>)	Indica el porcentaje de servicios otorgados que cubrió respecto a las metas proporcionadas para cada Jefatura de Servicios (32 oficinas con los números del 45 al 76).

Indicador	Descripción
Indicadores de desempeño	
Nivel de servicios por Ángel Verde (<i>d</i>)	Indica el número promedio de servicios otorgados por cada uno de los Ángeles Verdes en cada Jefatura de Servicios.
Cumplimiento al programa de turnos (<i>m</i>)	Indica el porcentaje de cumplimiento de asistencia de los Ángeles Verdes de acuerdo con el programa de turnos para cada Jefatura de Servicios.
Cumplimiento al programa de mantenimientos (<i>s</i>)	Indica el porcentaje de cumplimiento en llevar a cabo servicios a las radio patrullas y grúas con que cuenta el parque vehicular de cada Jefatura de Servicios respecto al programa de mantenimiento.
Indicadores de eficiencia	
Kilómetros recorridos por servicio otorgado (<i>f</i>) Operación del parque vehicular (<i>p</i>)	Indica el número promedio de kilómetros que se recorrieron para proporcionar un servicio. Indica el porcentaje de cumplimiento de turnos de cada radio patrulla y grúa del parque vehicular respecto a lo programado en el periodo.
Vehículos Atendidos por Aforo (<i>v</i>)	Indica el porcentaje de vehículos atendidos con respecto al aforo dentro de la cobertura CSTAV.
Costo por servicio otorgado (<i>X</i>)	Indica la cantidad promedio del presupuesto ejercido al realizar un servicio en el periodo.

Del cálculo de los indicadores de gestión, se elabora una semaforización de acuerdo con el avance y cumplimiento de los mismos por estado. El semáforo de cada indicador está de acuerdo con las necesidades de la CSTAV.

Indicador	Semáforo
1. Cumplimiento de las metas en servicios	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \geq 82\%$ ● $82\% > X \geq 73\%$ ● $73\% > X \geq 0\%$
2. Nivel de servicios por Ángel Verde	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \geq 2$ ● $2 > X \geq 1.5$ ● $1.5 > X \geq 0$
3. Cumplimiento al programa de turnos	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \geq 79\%$ ● $79\% > X \geq 70\%$ ● $70\% > X \geq 0\%$
4. Cumplimiento al programa de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \geq 50\%$ ● $50\% > X \geq 25\%$ ● $25\% > X \geq 0\%$

Indicador	Semáforo
5. Kilómetros recorridos por servicio otorgado	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \leq 95\%$ ● $95\% < X \leq 113\%$ ● $113\% < X$
6. Operación del parque vehicular	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \geq 66\%$ ● $66\% > X \geq 33\%$ ● $33\% > X \geq 0\%$
7. Vehículos atendidos por aforo	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \geq 0.003\%$ ● $0.003\% > X \geq 0.002\%$ ● $0.002\% > X \geq 0\%$
8. Costo por servicio otorgado	<ul style="list-style-type: none"> ● $X \leq \\$ 1,619.13$ ● $\\$ 1,619.13 < X \leq \\$ 1,927.54$ ● $\\$ 1,927.54 < X$

Anexo X. Estudios de caso

Estado 1

1. Descripción de los recursos con los que cuenta la jefatura

Recursos humanos

El equipo de la Jefatura de Servicio cuenta con 23 personas, integrado por patrulleros, personal administrativo y el titular de la misma. El perfil de cada uno de ellos es el siguiente:

Puesto	Cantidad	Perfil actual
Jefe de servicio	1	Ingeniería y administración
Administrativos	3	-Secretaria (carrera técnica de secretaria profesional bilingüe) -Apoyo administrativo (abogado y sociólogo) -Radio operador (ya no existe como tal el desempeño) (carrera técnica)
Patrulleros	19	-Secundaria y carreras técnicas con conocimiento en mecánica. -Dos de los patrulleros no se encuentran en servicio, uno porque está en pre-jubilación y otro por estar incapacitado.

El personal administrativo cumple con el conocimiento técnico requerido. Se encontraron áreas de oportunidad en el perfil de los patrulleros, ya que si bien cuentan con carreras técnicas con conocimiento mecánicos, hace falta que actualicen sus conocimientos a la luz de las innovaciones automotrices, por ejemplo en el tema eléctrico.

Se reporta que hace dos años, la CONALEP les impartió una capacitación en mecánica de emergencia, pero los cursos fueron muy básicos, por lo que no hubo valor agregado respecto al nivel inicial de los conocimientos que tenían. Hace cuatro años el CETMA les iba a proporcionar cursos para que obtuvieran certificación en servicios mecánicos, pero al parecer no hubo suficiencia presupuestal, por lo que nunca se llevaron a cabo.

Los patrulleros trabajan en dos tipos de turnos: uno que dura 12 horas (de 8:00 a.m. a 8:00 p.m.) y otro con una duración de 10 horas (de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.). La asignación del tipo de turno depende de la cantidad de personas que viajen en la patrulla, de esta manera, se asigna el turno amplio cuando en la patrulla viajan dos personas, y el turno corto cuando sólo viaja una persona.

Por la seguridad de los patrulleros y para mejorar la efectividad de los servicios que presta el Programa E005, lo deseable es que siempre viajen dos personas en cada patrulla, pero ante las limitaciones presupuestales que se tienen no ha sido posible incrementar la plantilla y por ello la mayor parte de las patrullas salen a ruta con una sola persona.

Tabla 10 Tipo de turnos, número de personas por unidad y unidades disponibles

Tipo de turno	Número de personas por patrulla
Turno amplio	2 personas por patrulla
Turno de 8:00 a 20:00 horas	3 unidades en turno amplio 1 2 unidades en turno amplio 2
Turno corto	1 personas por patrulla
Turno de 8:00 a 18:00 horas	5 unidades en turno corto 1 3 unidades en turno corto 2

Fuente: CEC-ITAM, 2016, con base en entrevista con Jefaturas de Servicio.

La desventaja que se tiene con el turno corto, es que los patrulleros deben regresar de sus rutas alrededor de las 5:00 pm para poder cargar combustible y entregar la unidad a más tardar a las 6:00 p.m., que es cuando termina dicho turno, por tanto el tiempo efectivo en ruta se ve disminuido significativamente quedando de 9:00 a.m. a 5:00 p.m.

Sin embargo, el turno amplio también ve disminuidas sus horas efectivas en ruta, debido a que deben cargar combustible antes de las 8:00 p.m., de lo contrario las tarjetas de carga de gasolina se bloquean. Esta restricción es nueva (un mes de implementación), antes no era así y se desconocen las razones por las cuales se implementó este cambio.

Respecto al manejo del personal, también se comentó la limitada autonomía local que sobre el tema tienen las Jefaturas de Servicio, ya que una vez que los turnos se fijan ya no se pueden realizar cambios, y por tanto el jefe de servicio no puede realizar movimientos para cubrir e intercambiar turnos. Esta situación también es nueva (a partir de diciembre 2015), pues antes si el jefe de servicio lo consideraba pertinente, podía cambiar turnos. La justificación que dieron las oficinas centrales a las jefaturas es que debido a que ya no existe disponibilidad presupuestal para dar más viáticos y que el presupuesto se programa de forma anual considerando qué personas están cuántos turnos y qué tipo de turnos (se fijan número de viáticos por patrulleros), un cambio en turno implicaría cambio en el presupuesto disponible por patrullero.

Finalmente, se considera que no es suficiente el personal con el que cuenta la Jefatura, se requiere tener más personal para incrementar el tiempo efectivo de los vehículos en ruta.

Flotilla vehicular

Para llevar a cabo los servicios, la jefatura cuenta con tres tipos de vehículos: patrullas, grúas y campers. En general se estima que a las patrullas les hace falta equipamiento y actualización del que sí tienen, a continuación se muestra el detalle de estas áreas de oportunidad:

Tabla 11 Tipos de vehículos de la Jefatura de Servicios y equipamiento con el que cuentan

Tipo de vehículo	No.	Equipamiento actual	Equipamiento deseable
Patrullas (camionetas Ranger y Chevrolet)	8	<ul style="list-style-type: none"> Autocler (caja de herramientas) que está vieja y se encuentra deteriorada. 	Reposición y actualización continua de herramientas.
Grúa de arrastre	1	<ul style="list-style-type: none"> Equipamiento de primeros auxilios, muchos productos ya están caducados y no caben en las camionetas ranger. Escáner obsoleto. 	Se requiere actualización de herramientas de primeros auxilios y del escáner, manómetros y herramientas para tráiler.
Grúa de plataforma	1		
Camper	3 de la CSTAV 1 de los patrulleros	Una cama mecánico, bidón de gasolina, gato y cables.	

Fuente: CEC-ITAM, 2016, con base en entrevista con Jefaturas de Servicio.

No todos los vehículos salen a la vez por falta de personal, por ejemplo en los fines de semana que se usan las grúas, el mismo número de patrullas debe quedarse en la base.

La jefatura tiene dos unidades vehiculares (patrulla) fuera de servicio, debido a que no sirve el motor; ya fue solicitada su baja.

Recursos financieros

La modalidad de los recursos financieros con los que dispone la JS son: a) pago directo a proveedores, del cual se obtiene el pago de la oficina, el estacionamiento y la compra de refacciones; b) fondo revolvente, del cual es posible cubrir gastos como luz, agua, papelería, compra de refacciones y artículos de limpieza; c) pago directo de servicios como teléfono, cubiertos directamente por la Secretaría; d) pago directo de salarios y viáticos del personal, realizados por las oficinas centrales a la cuenta de cada funcionario; d) pago de gasolina a través de tarjetas controlado desde las oficinas centrales.

Los recursos financieros disponibles en las JS se planean desde el centro, las JS no participan en la programación presupuestal. Únicamente hace 4 años preguntaron sobre mantenimiento preventivo.

El fondo revolvente dispone actualmente de \$35 mil pesos (el año anterior fue de \$42 mil pesos). Antes se podía usar de forma emergente para atender mantenimientos correctivos, pero ahora para el uso del mismo se debe solicitar al centro y esperar la correspondiente autorización. El procedimiento consiste en: a) elaborar una lista de precios; b) solicitar uso del fondo revolvente; c) recibir autorización; d) realizar el gasto; e) reembolso del gasto por parte de las oficinas centrales. Este procedimiento cambió en este sexenio, pues antes los jefes de servicio podían hacer uso primero del fondo revolvente y después ingresaban comprobación y justificación del gasto. El Centro requiere muchas justificaciones, pero al final se autoriza el gasto.

En teoría los tiempos de espera son cortos, pero en la práctica el trámite para recibir la autorización de uso del fondo puede tardar hasta dos días. Aunque pareciera poco tiempo, en realidad no lo son pues en todo ese tiempo la unidad se encuentra parada sin dar servicio, afectando la cobertura y productividad de los servicios que proporciona la Jefatura.

Los recursos disponibles en lo que corresponde a gasolina no son suficientes, ya que se han disminuido con el tiempo, teniendo como consecuencia el recorte de kilómetros recorridos en rutas. La determinación de este presupuesto se basa en valor asignado mensual (pesos, no litros) independientemente del cilindraje de los vehículos (Ranger es de 4 cilindros, Chevrolet de 6 cilindros, grúas de arrastre de 8 cilindros y grúa de plataforma de 10 cilindros). La disponibilidad del presupuesto es la siguiente:

- Presupuesto diario de gasolina por vehículo de lunes a viernes: 279 pesos.
- Presupuesto diario de gasolina por vehículo en sábados y domingos: 349 pesos.

El jefe de servicio tuvo que redistribuir las dotaciones de combustible entre los diferentes vehículos para que todos pudieran recorrer el mismo número de kilómetros:

- Ranger: \$260 pesos de lunes a viernes y \$330 pesos en sábado y domingo.
- Chevrolet: \$300 pesos de lunes a viernes y \$370 pesos en sábados y domingo.
- Grúas \$419 pesos sólo sábados y domingos.

Dado el alto gasto de gasolina de las grúas, a veces es preferible no sacarlas y emplear el combustible en patrullas.

2. Descripción de las actividades sustantivas

Las actividades sustantivas que se llevan a cabo en la Jefatura refieren a la prestación de servicios que los patrulleros otorgan en torno a la asistencia mecánica, información al turista y apoyo a la población en caso de desastres.

Independientemente del tipo de servicio que se preste, las actividades de los patrulleros en el día a día se ejecutan de la siguiente manera:

- Firman lista de asistencia
- Sacan unidad y revisan las herramientas para ver si no hay faltantes, golpes. Básicamente revisan en qué condiciones dejó la patrulla el turno anterior y lo registran en la bitácora.
- Salen a ruta, hasta que se termina la gasolina que se les asigne (y cuando termina el horario de turno).
- Regresan a la ciudad, y cargan gasolina.
- Guardan patrulla.
- Presentan ticket de gasolina, bitácora y hojas de servicios.

2.1 Proceso de Asistencia Mecánica de Emergencia

Detonadores de proceso

En el servicio de asistencia mecánica, el 95% de los servicios se solicitan mientras los patrulleros hacen el recorrido de sus rutas, únicamente el 5% de los servicios se atienden como resultado de llamadas al call center. En muy pocas ocasiones (dos veces al mes), la JS recibe llamadas de solicitud de servicio vía el 066.

Problemas identificados sobre servicios requeridos vía 078:

- Cuando el call center recibe una solicitud de servicio mecánico de emergencia debe contactar directamente (vía teléfono celular) al patrullero que se encuentra más cerca del usuario (call center cuenta con toda la información requerida), pero en ocasiones en su lugar llama a la JS y éste tiene que localizar al patrullero y comunicarle el servicio, lo cual lleva a una triangulación innecesaria y ocasiona que el call center ya no de seguimiento al servicio: si se otorgó, en qué tiempo se otorgó y cómo se otorgó.
- En ocasiones el operador en el call center no sabe cómo preguntar al usuario sobre su ubicación, por lo que se obtienen datos erróneos, corriendo el riesgo de que el patrullero no llegue al lugar correcto o llegue muy tarde.
- Los servicios proporcionados por el call center no están estandarizados, por lo que la calidad del mismo depende de la persona que atienda.
- No existe registro de tiempo de atención (tiempo de respuesta entre llamada y llegada del patrullero), antes se podía con el Sistema Coordina.

- Si camino a la atención del servicio los patrulleros encuentran a un nuevo demandante se paran para atenderlo, lo cual retrasa la atención del usuario que hizo la llamada telefónica. A veces el patrullero no acude directamente al punto de atención en el momento de recibir la llamada, si es que aún le falta un tramo para recorrer su ruta, ya sea por cuestiones de tiempo o gasolina. En este sentido, cada patrullero tiene la libertad de tomar este tipo de decisiones mientras cubra su ruta.

Tipo de servicios que prestan

Los tipos de servicio que los patrulleros prestan son compostura mecánica, arrastre y asistencia en accidente.

El procedimiento que se lleva a cabo es el siguiente: una vez que se identifica un posible servicio, los patrulleros se estacionan, saludan y se presentan, preguntan si necesitan ayuda (en ocasiones la gente no acepta el apoyo por miedo o porque piensan que tiene un costo), en caso de que el usuario acepte entonces se hace un diagnóstico de la falla, se le ofrecen al usuario las opciones disponibles, se aplica alguna de las opciones, se pide al usuario llene y firme la hoja de servicio, y se termina del procedimiento.

Para desempeñar sus funciones en torno al servicio de compostura mecánica el patrullero no enfrenta limitaciones normativas, pero sí de equipamiento y capacidades: las herramientas están incompletas o viejas, el escáner es obsoleto, no tienen manómetro, ni tanques de aire y requieren de actualizaciones en cuestiones mecánicas, por ejemplo todo lo que corresponde a electrónica.

En lo que corresponde al servicio de arrastre, desde el punto de vista normativo, los patrulleros requieren que en la hoja de servicio se les deslinde de toda responsabilidad. Si alguno de los usuarios requiere arrastre con grúa algún día entre lunes y viernes, este no puede ser proporcionado ya que las grúas solo salen de la base los sábados y los domingos. En estos casos el patrullero consulta con el usuario sobre la disponibilidad de un seguro o servicio de asistencia privado que pudiera apoyarlo o finalmente la contratación de una grúa privada; en ocasiones CAPUFE apoya estos eventos, pero el remolque se proporciona únicamente a la caseta más cercana.

El servicio sólo puede prestarse por 16 kilómetros y/o al punto de seguridad más cercano, como puede ser una caseta, una gasolinera, un taller, un poblado, por mencionar algunos. Esto en ocasiones genera inconformidad de parte del usuario, pues esperan que se les remolque hasta su casa o taller.

En caso de asistencia en accidente, el patrullero no puede ni debe llevar una responsabilidad mayor por lo que sólo se acercan para abanderar el sitio y llamar a los servicios de emergencia correspondientes. Si el patrullero tiene conocimientos sobre primeros auxilios es posible prestar dicho servicio, pero

siempre y cuando no se ponga en riesgo la integridad física de la persona. En general es preferible (a decir del Centro) que el patrullero no se involucre ya que no pueden llevar esa responsabilidad. En este servicio la principal limitante es la poca disponibilidad de conos para llevar a cabo el abanderamiento y la falta de un botiquín bien provisionado, incluso hay unidades que no cuentan con botiquín alguno. También los patrulleros requieren de actualización continua primeros auxilios, casi no han tenido cursos y el centro es quien determina quién asiste, el jefe de servicio no decide sobre ello.

El usuario en general tiene una idea errónea de los servicios que puede prestar un patrullero, pues en ocasiones les demanda el regalo de gasolina, refacciones o composturas que van más allá de lo que se considera como mecánica de emergencia (reparaciones mayores, afinación, etc.). En caso de que el vehículo atendido requiera gasolina, el patrullero sólo puede llevar al usuario a la gasolinera para que compre el combustible requerido. Lo anterior se debe a que no existe difusión sobre quiénes son los Ángeles Verdes y qué hacen.

Aproximadamente al mes la JS proporciona en su conjunto entre 500 a 700 servicios de asistencia mecánica de emergencia. Se considera que es posible incrementar el número de servicios siempre y cuando se tuviera más personal, horarios más amplios y mayor disponibilidad de combustible, con lo cual sería posible completar las rutas, hacer mejores recorridos (más vueltas en el circuito). Últimamente se les han establecido metas de número de servicios que deben de cumplir, lo cual se considera injusto ya que la demanda de sus servicios no depende de ellos.

En operativos vacacionales, las actividades de los patrulleros son las mismas, únicamente se intensifican, se les asigna más combustible para que puedan tener más presencia, hacer más recorridos y por tanto dotar de más servicios. En estos operativos, los patrulleros deben coordinarse con la Policía Federal y con la Secretaría de Gobernación (Programa Paisano).

2.2 Proceso de información y comunicación para la asistencia al turista

Detonadores de proceso

Los servicios de Información y Comunicación para la Asistencia al Turista que prestan en la JS son poco significativos. Todas las solicitudes de información se originan en el recorrido que hacen los patrulleros.

Tipo de servicios que prestan

Se estima que aproximadamente en conjunto la JS atiende únicamente 10 solicitudes al mes, el tipo de información solicitada son por ejemplo mejores rutas para llegar a un sitio en específico, tiempo y distancia para llegar a un poblado/sitio turístico, por mencionar algunas. Para proporcionar este tipo de

servicio (basado en el tipo de demanda que se ha tenido), se considera que el patrullero sí cuenta con los conocimientos necesarios.

En ocasiones los patrulleros cuentan con mapas carreteros y/o de sitios turísticos (estos últimos proporcionados por la secretaría de turismo estatal), los cuales se regalan al usuario en caso de necesitarlo.

2.3 Proceso de apoyo a la población en caso de desastres

La jefatura no ha participado directamente en ninguna actividad de atención a la población en caso de desastres en el estado. Sin embargo, hace algunos años, cuando el Huracán Manuel afectó Guerrero, se desplazaron los últimos dos días del evento (cuando las carreteras se habían abierto) a la carretera México-Cuernavaca (tramo La Pera-Caseta de Tlalpan), para apoyar durante el desplazamiento de los turistas.

Se trasladaron con tres patrullas y un camper (en total 6 patrulleros); en aquel entonces sólo se proporcionaron servicios de asistencia mecánica de emergencia, se les pagaron \$270 pesos de viáticos por día. Para ello también fue necesario hacer reasignaciones de combustible, pero no por ello les proporcionaron una mayor cantidad.

3. Descripción de las actividades de soporte

3.1 Definición de rutas

Las rutas a partir de las cuales los patrulleros realizan sus recorridos son definidas por la DAAT, a partir de un análisis que hace tres años se hizo sobre el aforo y la importancia respecto al acceso a un centro turístico, por ejemplo en relación a la estrategia de Pueblos Mágicos.

Estas rutas se revisan cada año y de ser necesario se redefinen, a este proceso se le llama Análisis Estratégico de Operatividad. En 2016 la revisión de las rutas se hizo con base en información que proporcionó el Sistema Coordina, por ejemplo sobre rutas donde casi no hubo demanda de servicios, la información fue enviada desde el centro y el jefe de servicio hizo una propuesta justificada de redefinición de rutas o instalación de retenes (puntos de asistencia turística) en caso de que la ruta fuera muy larga, se envió a la DAAT para que aprobara la modificación.

En función de estas rutas y de la disponibilidad de combustible es que se define la cobertura de cada una de las rutas.

Para los tramos donde el Programa E005 no tiene cobertura, se utiliza información de aforos vehiculares que emite la SCT para verificar si es

necesario agregar una nueva ruta a los recorridos. Esta información es proporcionada por la DAAT a las JS, pero el último envío de datos se llevó a cabo hace dos años.

3.2 Monitoreo de patrullas

El monitoreo de las patrullas por parte del jefe de servicio se lleva a cabo todos los días de forma presencial y consiste en que él mismo sale de forma aleatoria a visitar alguna ruta específica, a fin de asegurar que el patrullero se encuentre en el punto que debe estar.

Cuando existía el Sistema Coordina, este monitoreo se llevaba a cabo de forma remota mediante la aplicación de los GPS, lo cual resultaba más eficiente, pues era posible localizar simultáneamente a todas las patrullas en todo momento y sin gasto de combustible y tiempo asignado al vehículo del jefe de servicio. El Sistema Coordina dejó de funcionar a mediados de 2015.

3.3 Indicadores de desempeño

Además de los indicadores generados por el SIRA, la JS ha elaborado sus propios indicadores de desempeño, a partir de los cuales le ha sido posible llevar un mejor control de las actividades que se llevan a cabo en su jefatura:

Indicador	Utilidad práctica
Servicios por patrulla por persona, por día por turno	Se emplea para monitorear la productividad de los patrulleros; cuando uno de estos indicadores va mal entonces intercambian patrulleros y turnos para mejorar su eficiencia.
Kilómetros por patrulla por persona, por día por turno	
Gasolina por patrulla por persona, por día por turno	

3.4 Sistema de mantenimiento vehicular y asignación de combustible

El Programa de Anual de Mantenimiento Preventivo lo define la DAAT y lo envía a las JS, el programa se realiza con base en el funcionamiento (recorridos en kilómetros) que cada unidad vehicular tuvo el año anterior.

En la práctica la calendarización de mantenimiento preventivo no funciona correctamente, pues actividades como cambio de balatas, baterías y llantas, dependen no sólo del kilometraje recorrido, sino también del tipo de conducción del patrullero, del tipo de carreteras recorridas, de las condiciones climatológicas, etc., por lo que resulta complicado aplicar un estándar a todos por igual. Por ejemplo, este año tocó cambio de baterías a todos los vehículos, pero como no se necesitaba, no lo hicieron. Sin embargo, la DAAT cuestiona este tipo de decisiones del jefe de servicio. En caso de que el jefe de servicio

hubiera aceptado hacer el cambio de baterías, se habría incurrido en un gasto innecesario. Se requiere que algunos conceptos de mantenimiento se realicen de forma personalizada o que inicien a solicitud del jefe de servicio, tal y como sucede con el mantenimiento correctivo.

Existe la idea de que cuando un jefe de servicio no lleva a cabo el mantenimiento preventivo, pero un año o meses después lo aplica como mantenimiento correctivo, el órgano interno de control cuestionará a todos por este tipo de conducta, aun cuando en el fondo el mantenimiento se llevó a cabo justo cuando se requería, evitando a la Corporación hacer gastos innecesarios.

El procedimiento de aplicación de un mantenimiento preventivo/correctivo (o por siniestro) inicia con la solicitud que hace el jefe de servicio a través del SIRA. En este paso se debe registrar concepto por concepto, por ejemplo todo lo que incluye una afinación mayor, lo cual en ocasiones hace demasiado tardado el trabajo de captura, se adjunta toda la documentación (lista de precios por ejemplo), y se llama por teléfono al analista para avisarle que se ha ingresado una nueva solicitud.

Cuando ya se cuenta con toda la información, la DAAT autoriza el mantenimiento (fácil si es que éste se contempla en el programa anual, si es correctivo pide mayor justificación y la autorización puede tardar en ocasiones hasta tres días). Posteriormente, el jefe de servicio llena el Formato 2, ingresando nuevamente toda la información y se especifica el tipo de pago (pago directo a proveedor o uso de fondo revolvente). Toda la información relacionada con este procedimiento (solicitudes, facturas, Formato 2) debe enviarse en físico a la DAAT.

Las principales áreas de oportunidad que se observan son: 1) el uso de información en físico, cuando ya todo se encuentra en el SIRA, 2) el perfil del analista debe ser diferente, pues en ocasiones no cuenta con el conocimiento adecuado para manejar el tema de mantenimientos, y 3) modificar el sistema para que sea más ágil y no se solicite información de forma repetida.

El registro de asignación y uso del combustible también se lleva a cabo a través del SIRA, mensualmente el jefe de servicio debe registrar la información (cantidad en litros y valor en pesos), actividad que podría evitarse si se generara una interfase entre el sistema de la empresa que proporciona el servicio de las tarjetas (ACOR) y el SIRA. Antes los jefes de servicio podían acceder a esta información, pero ahora ya no, por lo que todo debe hacerse de forma manual.

3.5 Sistema de registro de información de actividades de patrulleros

El registro de las actividades de los patrulleros se lleva a cabo a través del SIRA. Todos los días (antes de las 12 am), los jefes de servicio deben ingresar la información contenida en las Hojas de Servicio y la Bitácora entregadas por los patrulleros un día anterior.

Con esta información, la DAAT monitorea el desempeño de las JS y verifica cumplimiento de metas. No obstante, en ocasiones los jefes de servicio deben realizar reportes por fuera del SIRA en lugar de que el propio sistema los generara.

Las áreas de oportunidad detectadas en este sentido son:

- No se registra toda la información de las Hojas de Servicio, que pudiera ser importante para mejorar el desempeño de los patrulleros, como satisfacción del usuario, tipo de vehículo atendido, tipo de reparación realizada.
- El vaciado de la información debería ser más ágil.

3.6 Supervisión sobre “satisfacción del cliente”

La única evidencia de supervisión sobre “satisfacción del cliente” se encuentra en la Hoja de Servicio, opinión que se obtiene cuando el patrullero concluye sus servicios de asistencia.

Sin embargo, no hay un uso específico de dicha información, ni por parte de las JS, ni por parte de las oficinas centrales, principalmente porque dicha información no se registra en el SIRA, y al no sistematizarse no es posible dar un seguimiento.

Se comenta que antes, desde oficinas centrales se hacían llamadas para verificar la calidad del servicio. Actualmente, sólo cuando se observa una mala calificación de la Hoja de Servicio se solicita al patrullero que emita una aclaración, proceso que se lleva a cabo sólo de forma verbal.

3.7 Generación de informes, reportes, etc.

Las JS deben generar los siguientes reportes/informes:

- Reporte de mantenimiento, se genera de forma manual y se envía por correo electrónico, aun cuando el SIRA podría consolidar y generar dicho reporte de forma automática.
- Listas de asistencias, se genera de forma manual.
- Cortes de fondo revolvente, se genera de forma manual y se podría llevar a cabo a través del SIRA.
- Reporte sobre empleado del mes.

- Reporte de gasolina, se genera de forma manual y se envía por correo electrónico, aun cuando el SIRA podría consolidar y generar dicho reporte de forma automática. Además debe firmarse y enviarse en físico también.

3.8 Evaluación de personal de la JS

Se llevan a cabo las siguientes evaluaciones e incentivos para el personal de la Jefatura:

- Evaluación de desempeño, es anual. Se trata de un premio económico para el cual concursan las 32 Jefaturas, así como personal de oficinas centrales. El jefe de servicio debe integrar toda la información requerida y se envía a oficinas centrales, y ahí es donde se determina quién se lleva el premio. Se desconocen los criterios a partir de los cuales se asigna al ganador.
- 10 días de estímulos vacacionales, es anual. Oficinas centrales evalúa e informa quién fue el ganador, se desconocen los criterios a partir de los cuales se define un ganador. Al menos una persona de la Jefatura se lleva el premio cada año.
- Empleado del mes. Incentivo mensual. Para que toque a todos, se van rotando este incentivo entre todos los empleados de la JS, se trata de un incentivo de \$700.31 pesos que se otorga en vales.

3.9 Participación de las JS en procesos centrales de planeación, programación, monitoreo y evaluación.

Las jefaturas no participan en ninguno de estos procesos, se les ha comentado que se hizo una evaluación sobre el Programa, pero desconocen de qué trata y de los resultados de la misma, no manejan la matriz de indicadores.

Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó del 24 de octubre al 1 de diciembre. Se entrevistaron funcionarios de la CSTAV, así como Jefes de Servicio de los 32 estados del país. Se visitaron las Jefaturas de Servicio del Estado de México, San Luis Potosí, Tlaxcala y Veracruz. La Dirección General de Seguimiento y Evaluación de la SECTUR coordinó los trabajos en San Luis Potosí y Veracruz.

Las entrevistas telefónicas se realizaron a los números celulares proporcionados por la SECTUR. Para Yucatán y Chiapas fue necesario contactarlos vía correo electrónico para que nos proporcionaran otro número de contacto. Algunas de las entrevistas se reprogramaron (p. ej. Yucatán) debido a problemas en la línea local. La entrevista de Hidalgo se llevó a cabo en las oficinas de la SECTUR-CDMX y la de Nayarit se recibió vía correo electrónico.

Si bien algunas de las reuniones fueron cambiadas por problemas de agenda de los entrevistados, no hubo incidentes durante el trabajo de campo y en general hubo una excelente disposición por parte de todos los entrevistados en los estados. Las entrevistas con las áreas de SECTUR que apoyan a la CSTAV también mostraron gran apoyo, aunque no fue posible obtener información específica sobre el proceso de Comunicación.

A continuación se muestra el calendario completo del trabajo de campo y entrevistas aplicadas para la evaluación.

Fecha	Entrevista programada
Lunes 24 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Alejandro Zúñiga Bernal, Director de Asistencia y Auxilio al Turista de la CSTAV; • Nelson Eder Dionisio Vázquez, Jefe del Departamento de Supervisión Operativa de la CSTAV; • Ricardo Sánchez Salazar, Jefe del Departamento de Información y Comunicación para Asistencia al Turista de La CSTAV. • Leticia Guadalupe Zamora Olguín, Jefe de Servicios en Hidalgo
Martes 25 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Samuel Humberto Albores Santos, Subdirector de Planes y Programas de la Dirección General de Planeación de la SECTUR; • Julio César Juárez Martínez, Subdirector de Evaluación Coyuntural de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación; • Raúl Rogelio Estrada Godina, Jefe de Proyecto en la Dirección General de Gestión de Destinos; • Arturo Morales Maldonado, Coordinador de Destinos del Norte de la Dirección General de Gestión de Destinos, (enlace Desastres Naturales)

Fecha	Entrevista programada
Miércoles 26 de octubre	<ul style="list-style-type: none"> • Josimar García, Área de Comunicación Social de SECTUR • José Catarino Contreras Martínez, Jefe de Servicios de San Luis Potosí • José Luis Rodríguez Cano Jefe de Servicios de Nuevo León • Alejandro Alfaro García, Jefe de Servicios De Michoacán • Juan Marcel García Santillán, Jefe de Servicios de Aguascalientes. • Pedro Bernal García, Jefe de Servicios de Coahuila. • Edgar Pérez Castillo, Jefe de Servicios de Guanajuato. • Alejandro Osegueda López, Jefe de Servicios de Jalisco. • Armando Garcia Aldama, Jefe de Servicios de Querétaro. • Gonzalo Palacios Arreola, Jefe de Servicios de Guerrero. • Arturo Mosconi Godínez, Jefe de Servicios de Morelos. • Gonzalo Del Real Rueda, Jefe de Servicios de Zacatecas.
Viernes 18 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Juan Carlos Escobedo Jiménez, Jefe de Servicios de Durango • Cristian López Bonilla, Jefe de Servicios de Veracruz
Martes 22 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • David Manzanares Ortuño, Jefe de Servicios en Estado de México • Fernando Jacinto Serrano, Jefe de Servicios en Campeche • Ricardo Picos Quintero, Jefe de Servicios en Sinaloa • Francisco Javier Rivera Zaragoza, Jefe de Servicios en Baja California • Esteban Arjona Talamantes, Jefe de Servicios en Nayarit
Miércoles 23 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • José Orozco Deniz, Jefe de Servicios en Colima • Yuliana Guendolay Ruiz, Jefe de Servicios en Oaxaca • Sandra Bárbara Ávalos Félix, Jefe de Servicios en Sonora
Jueves 24 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Luis Felipe de la Rosa Mendoza, Jefe de Servicios en Tabasco
Viernes 25 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Juan Antonio Paredes Nava, Jefe de Servicios en Tlaxcala
Martes 29 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Jairo Rodríguez Correa, Jefe de Servicios en Chihuahua • Eduardo García Valdemar, Jefe de Servicios en Quintana Roo
Miércoles 30 de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> • Juan José Pérez López, Jefe de Servicios en Tamaulipas • Jesús David Ortega Castro, Jefe de Servicios en Baja California Sur
Jueves 1 de diciembre	<ul style="list-style-type: none"> • Rubén Aguilar Flores, Jefe de Servicios de Chiapas

Anexo XII. Bases de datos

Se anexa en Excel la base de datos recabada en las entrevistas telefónicas de los estados, así como la utilizada para el análisis de Concept Mapping.



Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador

Cuestionario para Operadores del proceso

Por Operadores entendemos a las personas que ejecutan los procesos. En los casos de la CSTAV nos referimos a las personas que prestan los servicios y están en contacto directo con el usuario. En este sentido los tipos de operadores son los jefes de servicio, patrulleros y las personas que atienden el call center.

Términos de referencia	Objetivo de investigación	Preguntas específicas
Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso	Describir detalladamente las actividades que componen el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Describa paso a paso las actividades que desarrolla • Responsables de las actividades que se llevan a cabo
Límites de cada proceso y subproceso, así como su articulación con otros	Establecer el inicio y fin del proceso Determinar con qué procesos se relaciona	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué evento detona el proceso que usted realiza? • ¿Con qué áreas interactúa en el desempeño de sus actividades? • ¿Cómo se integran las actividades que realiza usted con otras áreas? • ¿Cómo utilizan las otras áreas los productos finales desarrollados? • ¿Qué actividades posteriores ya no le corresponden a usted?
Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso y subproceso	Determinar si los recursos disponibles son suficientes y adecuados	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas que integran el área ¿son suficientes las personas que integran el equipo para el desarrollo del proceso? ¿sus perfiles son los adecuados? ¿Las personas están capacitadas para cumplir con el proceso?

Términos de referencia	Objetivo de investigación	Preguntas específicas
		<ul style="list-style-type: none"> Recursos financieros, ¿los recursos financieros de los que disponen son suficientes para cumplir con sus procesos y subprocesos? Infraestructura, los equipos, medios y espacios de los que dispone el área ¿son los suficientes y adecuados para llevar a cabo el proceso? Evalúe si los insumos tecnológicos con los que cuenta para realizar este proceso son adecuados.
<p>Productos: ¿los productos de cada proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?</p>	<p>Determinar qué procesos subsecuentes dependen del proceso analizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Quién usará los resultados de este proceso y para atender qué objetivos? ¿Para quién más puede ser útil este proceso? ¿Cuentan con indicadores para evaluar la efectividad con la que los resultados de sus procesos son útiles para los procesos subsecuentes?
<p>¿Los sistemas de información utilizados en la ejecución de cada proceso (automatizados, semiautomatizados o manuales) funcionan como una fuente de información útil para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles? ¿Estos sistemas de información automatizan algunos procesos del Pp? ¿Sirven como mecanismo de control?</p>	<p>Evaluar si los sistemas de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> Funcionan como fuente de información útil Automatizan algunos procesos Sirven como control interno 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuentan con sistemas de información para la ejecución de este proceso? ¿Qué tipo de información se genera como resultado de estos sistemas? Evalúe su nivel de utilidad para la ejecución del proceso ¿Los indicadores con los que cuentan se utilizan para introducir mejoras en los procesos? ¿En qué medida estos sistemas de información automatizan el proceso? ¿Considera necesario sistematizar algunas actividades de sus procesos?
<p>Coordinación ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la ejecución del proceso?</p>	<p>Evaluar el nivel de coordinación entre áreas internas y externas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se instrumenta la coordinación con otras áreas dentro de la CAV? Evalúe qué tan efectiva es dicha coordinación ¿Con qué otros órdenes de gobierno o dependencias se relaciona este proceso? Evalúe qué tan efectiva es dicha coordinación
<p>Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta cada proceso</p>	<p>Evaluar pertinencia del proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> Evalúe en qué medida las actividades actuales del

Términos de referencia	Objetivo de investigación	Preguntas específicas
en el contexto y condiciones en que se desarrolla		<p>proceso son adecuadas para lograr el objetivo del proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifique qué actividades deberían cambiar para poder alcanzar mejor el objetivo del proceso
Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso	Evaluar importancia del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera los outputs de este proceso mejoran el desempeño de CAV?
Opinión de los actores (usuarios, beneficiarios, u operadores del Pp) sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso;	Evaluar existencia de instrumentos de medición de la percepción de los usuarios del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen instrumentos para conocer la opinión de los usuarios de los servicios prestados por el programa? • ¿Qué acciones se derivan del análisis de estos instrumentos? • ¿Existen instrumentos para conocer la opinión de ustedes como operadores de los servicios prestados por el programa? • ¿Qué acciones se derivan del análisis de estos instrumentos? • En opinión de los usuarios: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué procesos o actividades se realizan de manera eficiente? ¿por qué consideran que son eficientes? ○ ¿Qué procesos podrían mejorar ¿por qué? • En opinión de los operadores: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué procesos o actividades se realizan de manera eficiente? ¿por qué consideran que son eficientes? ○ ¿Qué procesos podrían mejorar ¿por qué? • ¿Qué experiencias positivas, negativas y tensiones existen actualmente entre los participantes o clientes de este proceso y que podrían motivarles a apoyar este proceso?
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes que otorga el Pp	Evaluar existencia de instrumentos de medición de la satisfacción de los usuarios del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce los resultados de las encuestas de satisfacción de los usuarios de los servicios ? • ¿Utilizan los resultados de las encuestas de satisfacción de los usuarios para identificar e implementar mejoras en el servicio?

Términos de referencia	Objetivo de investigación	Preguntas específicas
Evaluación de la eficacia de la forma en que se ejecuta cada proceso en el contexto	Evaluar eficacia del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el grado de cumplimiento (de 0 a 100%) de los objetivos del proceso?
Evaluación de la suficiencia de la forma en que se ejecuta cada proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	Evaluar suficiencia del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es necesario contar con algún proceso adicional para poder cumplir con los objetivos del proceso? • ¿Es necesario contar con alguna actividad adicional para poder cumplir con los objetivos del proceso?
Evaluación de la oportunidad de la forma en que se ejecuta cada proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	Evaluar oportunidad del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo estimado en la realización de sus actividades ¿son óptimos sus tiempos de entrega? ¿presentan retrasos con respecto a lo planificado con frecuencia? ¿por qué?
Oportunidades de Mejora	Identificar oportunidades de mejora percibidas por los propietarios del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué resultados de este proceso serían especialmente valiosos para los participantes? • Si pudieras cambiar algún aspecto del proceso actual, ¿qué y cómo lo cambiarían? • ¿En qué aspectos de este proceso es CAV más y menos exitoso? • ¿Cómo se descubren actualmente las oportunidades de mejora? • ¿Qué acciones se derivan del análisis de las oportunidades de mejora?

Cuestionario para Responsables del proceso

Por Responsable entendemos al directivo que está a cargo del proceso. Son personas a nivel dirección ubicados en la oficina central del CSTAV.

Términos de referencia	Objetivo de investigación	Preguntas específicas
Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso	Describir detalladamente las actividades que componen el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los objetivos de este proceso? • ¿Qué necesidades de qué clientes son atendidas por este proceso? • Describa paso a paso las actividades que desarrolla • Responsables de las actividades que se llevan a cabo
Límites de cada proceso y subproceso, así como su articulación con otros	Establecer el inicio y fin del proceso Determinar con qué procesos se relaciona	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué evento detona el proceso? • ¿Con qué áreas interactúa en el desempeño de sus actividades? • ¿Cómo se integran los procesos desarrollados con otras áreas? • ¿Cómo utilizan las otras áreas los productos finales desarrollados? • ¿En qué punto de la cadena de resultados finaliza este proceso?
Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso y subproceso	Determinar si los recursos disponibles son suficientes y adecuados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentan con indicadores para evaluar si el número de personas que integran el área son suficientes para el desarrollo del proceso? • ¿Cuentan con indicadores para evaluar si sus perfiles son los adecuados? • ¿Cuentan con indicadores para evaluar si las personas están capacitadas para cumplir con el proceso? • ¿Cuentan con indicadores para evaluar si recursos financieros de los que disponen son suficientes para cumplir con sus procesos? • ¿Cuentan con indicadores para evaluar si la infraestructura, los equipos, medios y espacios de los que

Términos de referencia	Objetivo de investigación	Preguntas específicas
		<p>dispone el área son los suficientes y adecuados para llevar a cabo el proceso?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentan con indicadores para evaluar si los insumos tecnológicos con los que cuenta para realizar este proceso son adecuados?
<p>Productos: ¿los productos de cada proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?</p>	<p>Determinar qué procesos subsecuentes dependen del proceso analizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién usará los resultados de este proceso y para atender qué objetivos? ¿Para quién más puede ser útil este proceso? • ¿En qué medida dependen otros procesos del correcto funcionamiento de este proceso? • ¿Cuentan con indicadores para evaluar la efectividad con la que los resultados de sus procesos son útiles para los procesos subsecuentes?
<p>¿Los sistemas de información utilizados en la ejecución de cada proceso (automatizados, semiautomatizados o manuales) funcionan como una fuente de información útil para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles? ¿Estos sistemas de información automatizan algunos procesos del Pp? ¿Sirven como mecanismo de control interno para el mejor de desarrollo de los procesos?</p>	<p>Evaluar si los sistemas de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionan como fuente de información útil • Automatizan algunos procesos • Sirven como control interno 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentan con sistemas de información para la ejecución de este proceso? • ¿Qué tipo de información se genera como resultado de estos sistemas? Evalúe su nivel de utilidad para la ejecución del proceso • Evalúe la efectividad de dichos sistemas de información para el control interno del proceso. ¿En qué medida los sistemas generan indicadores que diagnostique posibles áreas de oportunidad para el proceso? Proporcione algún ejemplo • ¿Los indicadores con los que cuentan se utilizan para introducir mejoras en los procesos? • ¿En qué medida estos sistemas de información automatizan el proceso? • Considera necesario sistematizar sus procesos/el resto de sus procesos
<p>Coordinación ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para</p>	<p>Evaluar el nivel de coordinación entre áreas internas y externas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se instrumenta la coordinación con otras áreas dentro de la CAV? Evalúe qué tan efectiva es dicha coordinación • ¿Con qué otros órdenes de gobierno o dependencias se

Términos de referencia	Objetivo de investigación	Preguntas específicas
la ejecución del proceso?		relaciona este proceso? Evalúe qué tan efectiva es dicha coordinación
Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta cada proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	Evaluar pertinencia del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúe en qué medida las actividades actuales del proceso son adecuadas para lograr el objetivo del proceso • Identifique qué actividades deberían cambiar para poder alcanzar mejor el objetivo del proceso
Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso;	Evaluar importancia del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera los outputs de este proceso mejoran el desempeño de CAV?
Opinión de los actores (beneficiarios, usuarios, clientes u operadores del Pp) sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso;	Evaluar existencia de instrumentos de medición de la percepción de los usuarios del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen instrumentos para conocer la opinión de los usuarios de los servicios prestados por el programa? • ¿Qué acciones se derivan del análisis de estos instrumentos? • ¿Existen instrumentos para conocer la opinión de ustedes como operadores de los servicios prestados por el programa? • ¿Qué acciones se derivan del análisis de estos instrumentos? • En opinión de los usuarios: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué procesos o actividades se realizan de manera eficiente? ¿por qué consideran que son eficientes? ○ ¿Qué procesos podrían mejorar ¿por qué? • En opinión de los operadores: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué procesos o actividades se realizan de manera eficiente? ¿por qué consideran que son eficientes? ○ ¿Qué procesos podrían mejorar ¿por qué? • ¿Qué experiencias positivas, negativas y tensiones existen actualmente entre los participantes o clientes de este proceso y que podrían motivarles a apoyar este proceso?
Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de	Evaluar existencia de instrumentos de medición de	<ul style="list-style-type: none"> • Llevan algún control o sistema de verificación de la satisfacción de los usuarios de sus productos

Términos de referencia	Objetivo de investigación	Preguntas específicas
los beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes que otorga el Pp	la satisfacción de los usuarios del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son, cómo se aplican, con qué periodicidad? • En caso de contar con tales mecanismos, cuáles han sido los resultados en los últimos años • Cuáles son los elementos favorables que más resaltan • En qué elementos existen más quejas o reclamos, ¿por qué?
Evaluación de la eficacia de la forma en que se ejecuta cada proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	Evaluar eficacia del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el grado de cumplimiento (de 0 a 100%) de los objetivos del proceso?
Evaluación de la suficiencia de la forma en que se ejecuta cada proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	Evaluar suficiencia del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es necesario contar con algún proceso adicional para poder cumplir con los objetivos del proceso? • ¿Es necesario contar con alguna actividad adicional para poder cumplir con los objetivos del proceso?
Evaluación de la oportunidad de la forma en que se ejecuta cada proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla	Evaluar oportunidad del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo estimado en la realización de sus actividades ¿son óptimos sus tiempos de entrega? ¿presentan retrasos con respecto a lo planificado con frecuencia? ¿por qué?
Oportunidades de Mejora	Identificar oportunidades de mejora percibidas por los propietarios del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué resultados de este proceso serían especialmente valiosos para los participantes? • Si pudieras cambiar algún aspecto del proceso actual, ¿qué y cómo lo cambiarían? • ¿En qué aspectos de este proceso es CAV más y menos exitoso? • ¿Cómo se descubren actualmente las oportunidades de mejora? • ¿Qué acciones se derivan del análisis de las oportunidades de mejora?

Cuestionario para medición de procesos de la CSTAV

Entrevistador: _____ Encuesta No. _____

Entidad: _____ Área: _____

I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO

1. Empezamos esta conversación describiendo detalladamente las actividades que componen el proceso de asistencia mecánica de emergencia

2. ¿Qué servicios en específico se prestan en el proceso de asistencia mecánica?

3. ¿Cuáles son los objetivos de este proceso? Indicar de acuerdo con su importancia, comenzando por el más importante:
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____

4. ¿A quién se dirigen principalmente los servicios de asistencia mecánica de emergencia? ¿Cómo identifican a sus usuarios?

Cliente	Necesidad

5. ¿Los servicios de asistencia mecánica de emergencia pueden prestarse a otras personas además de la población objetivo?

6. Describa paso a paso los procedimientos y actividades que se llevan a cabo en el procesos de asistencia mecánica:

- a. Para llamadas de asistencia
 - b. Para apoyo a quienes encuentran en camino
7. ¿Quiénes prestan los servicios de asistencia mecánica?
- a. Para llamadas de asistencia
 - b. Para apoyo a quienes encuentran en camino

Responsable	Actividad

8. Además de las llamadas telefónicas y los servicios de asistencia en carretera, ¿existe otra forma de solicitar auxilio a los Ángeles Verdes?

Evento	% de veces en un mes promedio que detonan el proceso
Llamadas telefónicas	
Servicios de asistencia en carretera	

9. ¿Qué tipo de percances atienden? (por ejemplo, accidentes, falta de gasolina, fallas mecánicas/eléctricas, etc.)
10. En caso de que intervenga más de un área operativa, ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación, formalización y documentación de los procedimientos?
- a. ¿quién recibe las llamadas de emergencia?

- b. ¿a quién se envían las llamadas de emergencia?
- c. ¿quién responde las llamadas de emergencia?
- d. ¿quién atiende o ejecuta las llamadas de emergencia?
- e. ¿cómo se actúa a partir de una llamada de emergencia?
- f. ¿qué pasa después de que se atendió la llamada?
- g. ¿quién da seguimiento a los eventos/procedimientos/actividades posteriores a la prestación del servicio de asistencia mecánica de emergencia?
- h. ¿cómo se da seguimiento a los eventos/procedimientos/actividades posteriores a la prestación del servicio de asistencia mecánica de emergencia?

11. ¿Cuáles Departamentos o Direcciones intervienen en la prestación de asistencia mecánica de emergencia?

Área	Forma en la que interactúa (por ejemplo, este proceso es el input de un proceso del otro área)

12. Explique cómo se integran los procesos desarrollados con otras áreas

Área	Finalidad que cumple este proceso en los procesos de otros áreas

13. ¿Quién usará los resultados de este proceso y para atender qué objetivos?
¿Para quién más puede ser útil este proceso?

Área	Objetivos que cumple en otros áreas

Área	Objetivos que cumple en otros áreas

14. ¿En qué medida dependen otros procesos del correcto funcionamiento de prestación de los servicios mecánicos de emergencia?

Proceso	Importancia: Evalúe del 1 al 5, siendo 1 Poco Importante y 5 De crítica importancia

15. ¿Cuentan con indicadores para evaluar la efectividad con la que los resultados de sus procesos son útiles para los procesos subsecuentes?

- a. No
- b. Sí. Indique cuáles son estos indicadores

16. Establezca en qué punto de la cadena de resultados finaliza este proceso

II. EVALUACION DE LOS RECURSOS

17. ¿Cuentan con indicadores para evaluar si el número de personas que integran el área son suficientes para prestar los servicios de asistencia mecánica de emergencia?

- c. No
- d. Sí. Indique cuáles son estos indicadores

18. ¿Cómo evalúan el perfil requerido para formar parte de la Corporación, específicamente en los servicios de asistencia mecánica de emergencia?
- a. No
 - b. Sí. Indique cuáles son estos indicadores
19. ¿Cuentan con indicadores para evaluar si las personas están capacitadas para cumplir con el proceso?
- a. No
 - b. Sí. Indique cuáles son estos indicadores
20. ¿Cuentan con indicadores para evaluar si recursos financieros de los que disponen son suficientes para cumplir con sus procesos?
- a. No
 - b. Sí. Indique cuáles son estos indicadores
21. ¿Cuentan con indicadores para evaluar si la infraestructura, los equipos, medios y espacios de los que dispone el área son los suficientes y adecuados para llevar a cabo el proceso?
- a. No
 - b. Sí. Indique cuáles son estos indicadores
22. ¿Cuentan con indicadores para evaluar si los insumos tecnológicos con los que cuenta para realizar este proceso son adecuados.
- a. No
 - b. Sí. Indique cuáles son estos indicadores

III. SISTEMAS DE INFORMACION

23. ¿Cuentan con sistemas de información para la ejecución de este proceso?
- a. No
 - b. Sí. Indique qué tipo de Sistemas
24. ¿Qué tipo de información se genera como resultado de estos sistemas? Evalúe su nivel de utilidad para la ejecución del proceso

Información	Importancia: Evalúe del 1 al 5, siendo 1 Poco útil y 5 De utilidad crítica

Información	Importancia: Evalúe del 1 al 5, siendo 1 Poco útil y 5 De utilidad crítica

25. Evalúe la efectividad de dichos sistemas de información para el control interno del proceso. ¿En qué medida los sistemas generan indicadores que diagnostique posibles áreas de oportunidad para el proceso? Proporcione algún ejemplo

Información	Importancia: Evalúe del 1 al 5, siendo 1 Poco útil y 5 De utilidad crítica para identificar áreas de oportunidad para el proceso

26. ¿Los indicadores con los que cuentan se utilizan para introducir mejoras en los procesos?
 a. No
 b. Sí. Indique qué tipo de mejoras

27. ¿Cómo valoran que los procesos que se realizan para la prestación de servicios mecánicos de emergencia se ejecutan de manera eficiente?

28. ¿Además de las bitácoras e informes de servicios cuentan con algún otro documento de reporte de la ejecución de actividades?
 a. No
 b. Sí. Indique

29. ¿Considera que las bitácoras e informes de servicios son suficientes para documentar la ejecución y prestación de los servicios?
 a. No ¿Por qué?
 b. Sí. ¿Por qué?

30. ¿Les agregaría algún otro elemento para mejorarlos?

- a. No
- b. Sí. Indique

31. ¿Cómo documentan la prestación y ejecución de los procesos en el centro de atención telefónica y otras áreas de atención a turistas?

32. ¿Considera necesario sistematizar sus procesos/el resto de sus procesos?

- a. No ¿Por qué?
- b. Sí. ¿Por qué?

IV. EVALUACION DEL PROCESO

33. ¿En la prestación de servicios de asistencia mecánica de emergencia participan otras entidades u órdenes de gobierno? ¿De qué forma?

- a. No
- b. Sí. Indique

34. ¿Cómo se coordina la intervención de las otras entidades u órdenes de gobierno?

35. ¿Considera que las actividades actuales que se realizan en la prestación de servicios de asistencia mecánica de emergencia son adecuadas para lograr el objetivo del proceso?

- a. No ¿Por qué?
- b. Sí. ¿Por qué?

36. ¿Qué actividades deberían cambiar para poder alcanzar mejor el objetivo del proceso?

37. ¿De qué manera los outputs de este proceso mejoran el desempeño de CAV?

38. ¿Existen instrumentos para conocer la opinión de los usuarios que recibieron servicios de asistencia mecánica de emergencia?

- a. No

b. Sí. Indique

39. ¿Cuáles son, cómo se aplican, con qué periodicidad?

Instrumentos	Aplicación	Periodicidad

40. ¿Qué acciones se toman a partir de los resultados de las evaluaciones de satisfacción de los usuarios?

41. ¿Existen instrumentos para conocer la opinión de ustedes como operadores de los servicios prestados por el programa?

- a. No
- b. Sí. Indique

42. ¿Qué acciones se derivan del análisis de estos instrumentos?

43. En opinión de los **usuarios**: ¿Qué procesos o actividades se realizan de manera eficiente?

44. ¿Por qué consideran que son eficientes?

45. ¿Qué procesos podrían mejorar ¿por qué?

46. En opinión de los **operadores**: ¿Qué procesos o actividades se realizan de manera eficiente? ¿por qué consideran que son eficientes?

47. ¿Qué procesos podrían mejorar ¿por qué?

48. ¿Considera que los procesos para la prestación de servicios de asistencia mecánica de emergencia se cumplen completamente?

- a. No ¿Por qué?
b. Sí. ¿Por qué?
49. ¿Es necesario contar con algún proceso adicional para poder cumplir con los objetivos del proceso?
- a. No
b. Sí. Indique
50. ¿Es necesario contar con alguna actividad adicional para poder cumplir con los objetivos del proceso?
- a. No
b. Sí. Indique
51. ¿Cómo miden el tiempo que tarde en realizarse el procesos de prestación de servicios de asistencia mecánica de emergencia?
52. ¿Presentan retrasos con respecto a lo planificado con frecuencia? ¿por qué?
- a. No
b. Sí. Indique
53. ¿Qué resultados de este proceso serían especialmente valiosos para la CSTAV?
54. Si pudieras cambiar algún aspecto del proceso actual, ¿qué y cómo lo cambiarían?
55. ¿En qué etapas del proceso son más y menos exitoso?
56. ¿Cómo se descubren actualmente las oportunidades de mejora?
57. ¿Qué acciones se derivan del análisis de las oportunidades de mejora?

Cuestionario Concept Mapping

Paso 1. Por favor lea los siguientes temas que podrían considerarse relevantes para entender la situación actual de Ángeles Verdes.

- 1) Vehículos de Asistencia con capacidad de remolque adecuada
- 2) Herramientas y equipo necesario para los problemas mecánicos más frecuentes
- 3) Cantidad de gasolina necesaria para realizar recorridos todos los días
- 4) Actitud de servicio de los operadores
- 5) Disponibilidad de teléfonos celulares con capacidad de geo-localización
- 6) Disponibilidad de radio
- 7) Capacitación en temas de asistencia médica
- 8) Capacitación en temas de protección civil
- 9) Capacitación en temas de mecánica y electrónica para vehículos recientes
- 10) Capacitación en temas de información turística
- 11) Acceso a bases de datos de información turística actualizada
- 12) Sistemas de información para manejo de reportes
- 13) Coordinación con otras instancias prestadoras de servicios de asistencia públicas (CAPUFE, PFP, etc.)
- 14) Coordinación con otras instancias prestadoras de servicios de asistencia privadas (aseguradoras, concesionarias de carreteras, etc.)
- 15) Material impreso informativo de los servicios de Ángeles Verdes.
- 16) Información en redes sociales e internet de los servicios de Ángeles Verdes.
- 17) Personal de servicio en carretera suficiente
- 18) Personal en call center (atención telefónica) suficiente
- 19) Atracción de nuevo talento (interesados en unirse a la CSTAV)
- 20) Procesos de asistencia en carretera claramente documentados
- 21) Procesos de asistencia en caso de desastre claramente documentados
- 22) Coordinación con el centro de asistencia telefónica
- 23) Claridad de ubicación proporcionada por centro de asistencia telefónica
- 24) Claridad en los límites a los servicios que pueden prestarse por los operadores
- 25) Claridad en los tipos de vehículos a los que se puede apoyar
- 26) Espacios en las oficinas estatales
- 27) Claridad y suficiencia en la información registrada en las bitácoras
- 28) Claridad de planes recibidos de oficinas centrales
- 29) Coordinación con otras instancias en caso de desastres naturales
- 30) Facilidad en la incorporación de mejoras a los procesos
- 31) Coordinación con SECTUR
- 32) Coordinación con Oficinas de Turismo Estatal
- 33) Condiciones de seguridad física de los operadores
- 34) Incentivos económicos para los operadores en operaciones rutinarias
- 35) Incentivos económicos para los operadores en eventos de desastres naturales
- 36) Capacidad para asistir a todas las llamadas de asistencia recibidas
- 37) Capacidad para responder adecuadamente a todas las solicitudes de información turística
- 38) Competencia de otros servicios de asistencia
- 39) Abuso por parte de los usuarios

Paso 2. Otorgue un peso entre 1 y 5 a la importancia de cada tema (1=poco importante y 5=muy importante).

Por otro lado otorgue una evaluación al desempeño entre 1 y 5, donde el desempeño mide la situación actual de Ángeles Verdes en cada uno de los temas (1= desempeño pobre o problema muy grave, 5= desempeño excelente o problema inexistente o muy poco preocupante). Si no está seguro de la evaluación, entonces indique NS. Por ejemplo, si un cierto problema (como los celulares con capacidad de geolocalización) tiene una gran influencia en la operación de los Ángeles Verdes, le asignaremos un 5 en importancia. Si además es muy grave en su opinión porque el mercado está dominado por coyotes, entonces le asignaremos un 1 en desempeño.

Es posible que importancia y desempeño no estén relacionados. Por ejemplo, la actitud de servicio de los operadores puede ser un factor muy importante, pero desde su punto de vista, los operadores sí tienen una gran actitud de servicio en su zona. En este caso, la importancia sería 5 y el desempeño sería 5.

Para que el ejercicio represente una ayuda, debería haber un balance entre las diferentes opciones de importancia y desempeño, es decir, se les pide que discriminen entre los temas y que no asignen importancia máxima a todos ellos (lo mismo aplicaría en el caso de desempeño). Por lo tanto, no puede haber más del 25% de las afirmaciones en cada uno de los extremos (1 y 5), es decir no más de 10 aspectos pueden ser considerados como muy importantes.

Recuerde que no hay respuestas correctas, sino que el objetivo es medir su percepción.

Tema	Importancia	Desempeño
1) Vehículos de Asistencia con capacidad de remolque adecuada	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
2) Herramientas y equipo necesario para los problemas mecánicos más frecuentes	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
3) Cantidad de gasolina necesaria para realizar recorridos todos los días	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
4) Actitud de servicio de los operadores	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
5) Disponibilidad de teléfonos celulares con capacidad de geo-localización	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
6) Disponibilidad de radio	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
7) Capacitación en temas de asistencia médica	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
8) Capacitación en temas de protección civil	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
9) Capacitación en temas de mecánica y electrónica para vehículos recientes	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
10) Capacitación en temas de información turística	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
11) Acceso a bases de datos de información turística actualizada	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
12) Sistemas de información para manejo de reportes	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS

13) Coordinación con otras instancias prestadoras de servicios de asistencia públicas (CAPUFE, PFP etc.)	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
14) Coordinación con otras instancias prestadoras de servicios de asistencia privadas (aseguradoras, concesionarias de carreteras etc.)	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
15) Material impreso informativo de los servicios de Ángeles Verdes.	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
16) Información en redes sociales e internet de los servicios de Ángeles Verdes.	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
17) Personal de servicio en carretera suficiente	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
18) Personal en call center (atención telefónica) suficiente	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
19) Atracción de nuevo talento (interesados en unirse a la CSTAV)	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
20) Procesos de asistencia en carretera claramente documentados	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
21) Procesos de asistencia en caso de desastre claramente documentados	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
22) Coordinación con el centro de asistencia telefónica	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
23) Claridad de ubicación proporcionada por centro de asistencia telefónica	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
24) Claridad en los límites a los servicios que pueden prestarse por parte de los operadores	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
25) Claridad en los tipos de vehículos a los que se puede apoyar	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
26) Espacios en las oficinas estatales	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
27) Claridad y suficiencia en la información registrada en las bitácoras	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
28) Claridad de planes recibidos de oficinas centrales	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
29) Coordinación con otras instancias en caso de desastres naturales	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
30) Facilidad en la incorporación de mejoras a los procesos	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
31) Coordinación con SECTUR	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
32) Coordinación con Oficinas de Turismo Estatal	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
33) Condiciones de seguridad física de los operadores	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
34) Incentivos económicos para los operadores en operaciones rutinarias	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS
35) Incentivos económicos para los operadores en eventos de desastres naturales	1 2 3 4 5 NS	1 2 3 4 5 NS

36) Capacidad para asistir a todas las llamadas de asistencia recibidas	1	2	3	4	5	NS	1	2	3	4	5	NS
37) Capacidad para responder adecuadamente a todas las solicitudes de información turística	1	2	3	4	5	NS	1	2	3	4	5	NS
38) Competencia de otros servicios de asistencia	1	2	3	4	5	NS	1	2	3	4	5	NS
39) Abuso por parte de los usuarios	1	2	3	4	5	NS	1	2	3	4	5	NS

Paso 3. A continuación le pedimos que agrupe los temas anteriores usando los números de cada enunciado (no es necesario que los copie, sólo indique los números), de manera que cada grupo represente temas que están relacionados entre sí y tengan coherencia interna. Proponga dichos grupos, teniendo en cuenta es posible que un grupo contenga un solo tema y otro contenga muchas temas. Se proponen 10 posibles grupos, pero no es necesario utilizarlos todos.

Grupo 1: Temas:

Grupo 2: Temas:

Grupo 3: Temas:

Grupo 4: Temas:

Grupo 5: Temas:

Grupo 6: Temas:

Grupo 7: Temas:

Grupo 8: Temas:

Grupo 9: Temas:

Grupo 10: Temas:



Guía para Estudio de Caso

1. Descripción de los recursos humanos y físicos de la Jefatura

	Puesto	Cantidad	Perfil actual	Perfil deseable	Salario
Personal de la jefatura	Jefe de servicio				
	Administrativos				
	Patrulleros				
	Otro				

	Tipo	Cantidad	Equipamiento actual	Equipamiento deseable
Vehículos (en servicio)	Patrullas			
	Grúa de arrastre			
	Grúa de plataforma			
	Camper			

Vehículos (fuera servicio)	Patrullas	
	Grúa de arrastre	
	Grúa de plataforma	
	Camper	

Explicar razón principal por la cual estos vehículos se encuentran fuera de servicio

Tipo de turnos

	# de px por patrulla
Turno de 8:00 a 20:00 horas	
Turno de 8:00 a 18:00 horas	

Opinión sobre turnos y horarios de atención, ¿son suficientes para atender la demanda de servicios?

Recursos financieros: desarrollar un texto donde se responda las siguientes preguntas ¿cómo se planean?, ¿quién los planea/programa?, ¿son suficientes?, ¿por qué?, ¿qué uso se le puede dar al fondo revolvente?, ¿de cuánto disponen en la JS?

2. Descripción de las actividades sustantivas

(La información de este capítulo debe obtenerse tanto del jefe de servicio, como de los patrulleros).

Descripción general de actividades de una JS: cómo inicia el día antes de que cada patrullero preste sus servicios, y cómo finaliza el día después de que los patrulleros finalizan su jornada.

¿Es suficiente el personal que se encuentra orientado a las actividades sustantivas?, ¿por qué?

2.1 Proceso de asistencia mecánica de emergencia

- Detonadores del proceso: a) call center / en la ruta / otra instancia; b) estadísticas de cada caso; c) descripción de eficiencia del detonador (por ejemplo en el caso del call center, uso de celulares, localización de patrullas)
- Tipo de asistencia mecánica que se llevan a cabo: a) descripción (compostura mecánica, arrastre, préstamo de gasolina, asistencia en accidente, etc.); b) limitantes de patrulleros en la prestación del servicio (p.ej. normativos; equipamiento, capacidades).
- Proceso de que lleva a cabo en la prestación del servicio, por ejemplo: presentación, prestación del servicio, llenado de hoja de control de servicios, llenado de bitácora de control.
- ¿Sería posible atender más servicios de los que actualmente se atienden?, de ser el caso ¿qué se necesita para incrementar la prestación de los servicios?, o confirmar si actualmente se atiende a la totalidad de los que lo solicitan.
- Proceso de atención a llamadas de asistencia Vs cumplimiento de ruta.
- El usuario ¿tiene claro cuáles son las responsabilidades de los Ángeles Verdes?
- Coordinación con otras entidades (públicas/privadas) para la prestación de este servicio.

2.2 Proceso de información y comunicación para la asistencia al turista (Mismos puntos que 2.1, cuando aplique)

2.3 Proceso de apoyo a la población en caso de desastres (Mismos puntos que 2.1, cuando aplique)

2.4 Procesos especiales: operativos vacacionales y programa paisano (verificar si no hay otros)

- ¿Cuándo se llevan a cabo?
- ¿Quiénes participan?
- ¿Cambian las actividades sustanciales o sólo se intensifican?

3. Descripción de las actividades (administrativas)

3.1 Descripción de actividades administrativas de cada funcionario

Jefe de servicio	
Administrativos	
Radio operador (si es que aplica)	

¿Es suficiente el personal que se encuentra orientado a las actividades administrativas?, ¿por qué?

3.2 Definición de rutas

- Responsable
- Factores que determinan la definición de rutas: ¿demanda o disponibilidad de combustible?
- ¿Cada cuánto se revisan y redefinen las rutas?
- ¿Qué está pasando en los tramos que no logra cubrir Ángeles Verdes?, ¿existe certeza de que no hay demanda de servicios?

3.3 Monitoreo de patrullas: describir recursos a partir de los cuales los JS monitorean sus patrullas, ¿se detecta una buena práctica?

3.4 Indicadores de desempeño: a) describir si el jefe de servicio ha generado indicadores de desempeño o si utiliza los que oficinas centrales envía, en cada caso ¿cuáles son?; b) ¿cuál ha sido la utilidad de estos indicadores de desempeño?

3.5 Sistema de mantenimiento: descripción del sistema de mantenimiento (calendario de mantenimiento y mantenimientos correctivos), oportunidad, (consecuencias de la ausencia de oportunidad) ventajas, desventajas, principales áreas de oportunidad, ¿quién usa la información del sistema?, ¿para qué? Incluir el tema gasolina (ticket car).

3.6 Sistema de registro de información de actividades de patrulleros: descripción del sistema, ventajas, desventajas, principales áreas de oportunidad, ¿quién usa la información del sistema?, ¿para qué?

3.7 Supervisión sobre "satisfacción del cliente": describir si se lleva a cabo o no, cuáles han sido los resultados, y qué se hace con la información que se genera durante la supervisión.

3.8 Generación de informes, reportes, etc.

3.9 Evaluación de personal de JS: describir si se lleva a cabo un proceso de evaluación del personal de la JS, ¿quién lo lleva a cabo?, ¿en qué consiste esta

evaluación?; ¿cuál es el uso que se le ha dado a los resultados de dichas evaluaciones?

3.10 Participación de los JS en procesos centrales: planeación, programación, monitoreo, evaluación, etc.

4. Áreas de mejora detectadas

Describir las áreas de mejora detectadas, identificando a qué nivel se encuentra el responsable (nivel JS o nivel central).

5. Buenas prácticas