



INFORME EJECUTIVO

Contenido

Objetivos de la Evaluación	2
Nota Metodológica.....	3
Planificación y Diseño	4
Dirección de Proyectos de Infraestructura Turística.....	5
Dirección Administrativa	7
Dirección de Asuntos Jurídicos y Enlace	10
Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).....	12
Lógica Vertical	12
Análisis de la Lógica Vertical.....	14
Lógica Horizontal.....	14
Cobertura y Focalización.....	17
Análisis Financiero	20
Análisis FODA.....	25
Principales conclusiones y recomendaciones	28
Datos generales del fondo o programa	30
Datos del Despacho Evaluador	31



Objetivos de la Evaluación

Objetivo General

Realizar una Evaluación Específica del Desempeño con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en sus programas presupuestarios, que fueron financiados con Recursos provenientes del Ramo 21 del Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO), a través de la información oficial proporcionada por la Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo.

Objetivos específicos

1. Presentar el origen y el destino de los recursos de los fondos y programas evaluados;
2. Realizar un análisis del comportamiento presupuestal de los fondos y programas;
3. Analizar el proceso de planificación para el cumplimiento de los objetivos de los fondos y programas;
4. Presentar los principales hallazgos de la operación de cada uno de los fondos y programas en términos de eficacia y eficiencia;
5. Presentar la evolución en el tiempo de la cobertura de los programas;
6. Presentar el avance y evolución de los indicadores de resultados que se encuentran establecidos en su MIR;
7. Dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora identificados en evaluaciones anteriores;
8. Realizar un análisis FODA de los fondos y programas;
9. Realizar las recomendaciones pertinentes y entre estas los aspectos susceptibles de mejora identificados;
10. Contar con una Ficha de Monitoreo y Evaluación por fondo o programa que valore de manera breve su desempeño.



Nota Metodológica

El presente trabajo fue realizado en base a lo establecido en la propuesta técnica de evaluación, bajo un esquema de revisión de gabinete, el cual consistió principalmente en la solicitud y entrega de la información necesaria para la elaboración de la Evaluación al Desempeño del Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO) ejecutado durante el ejercicio 2016.

Se llevaron a cabo entrevistas con los principales responsables del programa de la Secretaría con la finalidad de conocer a mayor profundidad las causas que dieron origen a la variación en la consecución de las metas planeadas para su Programa Operativo Anual (POA), así como de los Indicadores Estratégicos y de Gestión.

Además de la información proporcionada por la Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo, fue necesario consultar fuentes bibliográficas con la finalidad de conocer de una mejor manera los conceptos que se manejan en el ámbito público y el sector turístico.

Se realizó la evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto permiten el diagnóstico de la situación interna de la SEDETUR, así como una evaluación externa, es decir las oportunidades y las amenazas (Análisis FODA). En el ejercicio de diagnóstico se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible de las características propias que la hacen fuerte, también se detectan las características o áreas en las cuales se encuentra en desventaja y/o débiles, así poder hacer las recomendaciones necesarias para mejorar y fortalecer el desempeño de la SEDETUR.



Planificación y Diseño

Siendo el POA y la MIR los dos principales instrumentos en los que se realiza la programación-presupuestación y la planeación estratégica del gasto, se realiza el análisis del grado de cumplimiento de los objetivos y metas del POA y de los indicadores estratégicos y de gestión de la MIR de las Unidades Responsables que intervienen en el programa presupuestario **K057 Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO)** de la Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo, las cuales son las siguientes:

1. Dirección de Proyectos de Infraestructura Turística.
2. Dirección Administrativa.
3. Dirección de Asuntos Jurídicos y de Enlace.

Según su clasificación (K) es un programa orientado a Proyectos de inversión, los cuales están sujetos a registro en la Cartera que integra y administra el área competente en la materia.

Dicho programa presupuestario, se encuentra ligado a diversos procesos que representan un conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica, progresiva y permanente concluye con la obtención de un resultado y proporciona un valor a quien usa, aplica o requiere dicho resultado. El resultado que se obtiene está directamente relacionado con los mandatos y responsabilidades fundamentales de la Secretaría; esto es, permite cumplir con el fin social para el cual fue creada.

A continuación, se desglosan los hallazgos de las 3 direcciones antes mencionadas:

Dirección de Proyectos de Infraestructura Turística

En su estructura orgánica, la SEDETUR cuenta con una Dirección de Proyectos de Infraestructura Turística la cual depende directamente de la Subsecretaría de Planeación y Desarrollo Turístico, a la cual se le tiene asignado, según su Manual de Organización el cumplimiento del siguiente objetivo:

“Apoyar las acciones que en materia de infraestructura turística realice la Secretaría de turismo, en coordinación con dependencias estatales y federales, así como municipios, realizar los proyectos, presupuestos y seguimiento de obras y acciones de la Secretaría”.

Para el cumplimiento de su objetivo, la Dirección de Proyectos de Infraestructura Turística tiene las siguientes funciones:

- I. Supervisar que se lleven a cabo los diferentes comités en materia de infraestructura turística, así como su oportuno seguimiento para mantenerlo actualizado.
- II. Coordinar con las diferentes instancias federales, estatales y municipales para la dotación de infraestructura y servicios urbanos para que exista una adecuada participación de los sectores social y privado y así impulsar los servicios.
- III. Participar en la elaboración de los expedientes técnicos que se llevan a cabo para cumplir con la normatividad vigente en los proyectos y obras en los que intervenga la Secretaría.
- IV. Revisar en conjunto con los ayuntamientos y demás entidades del gobierno del estado la evaluación técnica para determinar la prioridad de realización de los proyectos de infraestructura turística.
- V. Promover el desarrollo de programas de imagen urbana de acuerdo a los planes de desarrollo turístico del Estado, así como darle el adecuado seguimiento.

La Dirección de Proyectos de Infraestructura Turística se encuentra conformada para el cumplimiento de sus objetivos y metas por los siguientes departamentos:

Departamento de Control de Obras: Realizar el seguimiento del avance físico y documental de las obras que realice la secretaría de manera directa o por convenio, apoyar en la elaboración de levantamientos y realización de proyectos.

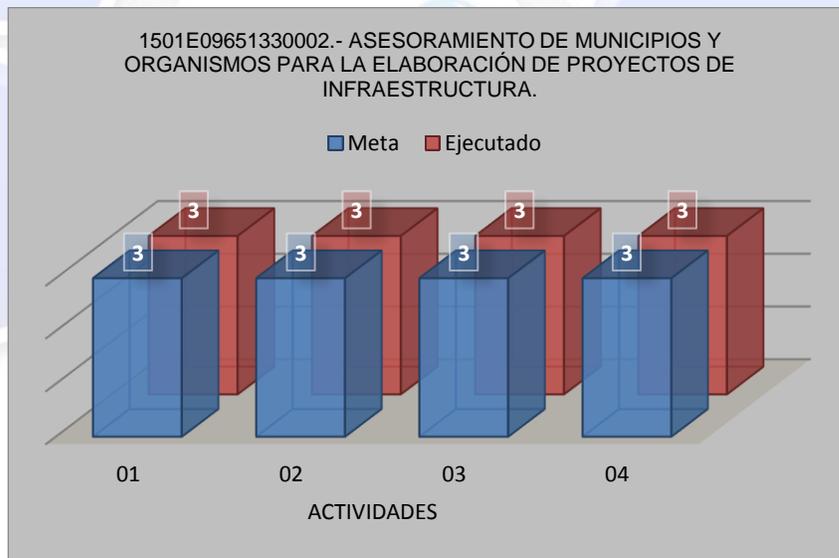
Departamento de Proyectos y Costos: Elaborar los proyectos y análisis de costos de las obras y acciones que en materia de infraestructura turística realice la dirección, apoyar en

materia de auditorías, integración y revisión de expedientes ejecutivos de los proyectos enviados por dependencias, municipios o ejecutores.

El Programa Operativo Anual de la Dirección de Proyectos de Infraestructura Turística se conforma por tres Procesos:

1. Asesoramiento de Municipios y Organismos para la Elaboración de Proyectos de Infraestructura.
2. Realización de Proyecciones de Videomapping Itinerante.
3. Infraestructura y Equipamiento en Destinos Turísticos Consolidados y Emergentes.

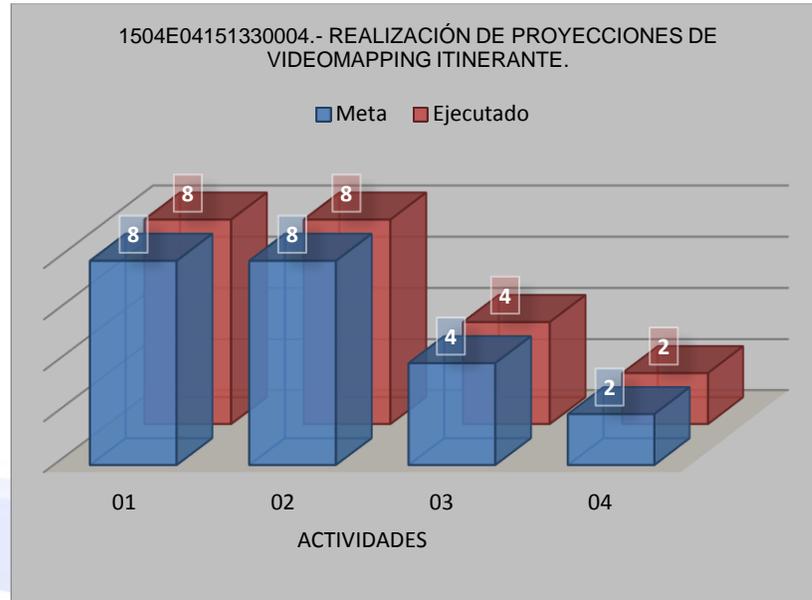
El primer Proceso 1501E09651330002 *Asesoramiento de Municipios y Organismos para la Elaboración de Proyectos de Infraestructura*, presenta un resultado promedio total del 100% en el cumplimiento de las metas de las cuatro actividades que se establecieron en la integración del POA (gráfica 1)¹.



Gráfica 1.- Avance de actividades del proceso 1501E09651330002 *Asesoramiento de Municipios y Organismos para la Elaboración de Proyectos de Infraestructura*.
FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDETUR.

¹ Para el detalle de las actividades, ver anexo 2 - Tablas de avance de actividades por proceso.

El segundo Proceso *1504E04151330004 Realización de Proyecciones de Videomapping Itinerante*, presenta un resultado promedio total del 100% en el cumplimiento de las metas de las cuatro actividades que se establecieron en la integración del POA (gráfica 2).



Gráfica 2.- Avance de actividades del proceso *1504E04151330004 Realización de Proyecciones de Videomapping Itinerante*.
 FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDETUR.

El tercer Proceso *1505G00351330003 Infraestructura y Equipamiento en Destinos Turísticos consolidados y emergentes*, presenta un resultado promedio total del 100% en el cumplimiento de la meta que se estableció en la integración del POA.

Dirección Administrativa

En su estructura orgánica, la SEDETUR cuenta con una Dirección Administrativa la cual depende directamente del Despacho de la C. Secretaría, a la cual se le tiene asignado, según su Manual de Organización el cumplimiento del siguiente objetivo:

“Administrar los recursos humanos, financieros, materiales, así como los servicios generales de la Secretaría de Turismo”.



Para el cumplimiento de su objetivo, la Dirección Administrativa tiene las siguientes funciones:

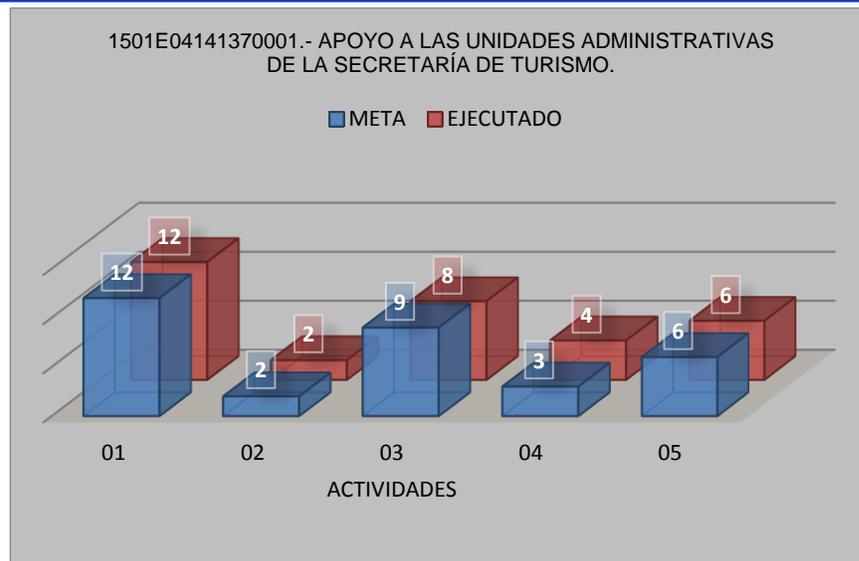
- I. Coordinar con el Titular de la Secretaría los lineamientos para la administración del personal, recursos financieros y materiales de la Secretaría, para ser aplicadas en la modernización gubernamental de la Secretaría.
- II. Supervisar la elaboración, integración y autorización de presupuesto de ingresos y las modificaciones del mismo durante su ejercicio una vez aprobado.
- III. Participar y supervisar en la afectación al presupuesto de los contratos, acuerdos y convenios, suscritos por la Secretaría.
- IV. Supervisar el ejercicio y contabilidad del presupuesto autorizado, así como todos sus lineamientos.
- V. Difundir y coordinar las normas y criterios para la integración del anteproyecto del presupuesto entre las unidades administrativas con base a la iniciativa programática autorizada por la Secretaría de Hacienda Estatal.

La Dirección Administrativa se encuentra conformada, para el cumplimiento de sus objetivos y metas, por los siguientes departamentos:

- **Departamento de Recursos Humanos**
- **Departamento De Recursos Financieros**
- **Departamento de Control Presupuestal**
- **Departamento de Recursos Materiales**
- **Departamento de Control y Seguimiento de Prestación de Servicios**
- **Departamento Administrativo Zona Norte**

El Programa Operativo Anual de la Dirección Administrativa se conforma por un Proceso: *Apoyo a las Unidades Administrativas de la Secretaría de Turismo*. Este proceso denominado como 1501E04141370001, se integra por cinco actividades las cuales se pueden observar a continuación en la gráfica 3²:

² Para el detalle de las actividades, ver anexo 2 - Tablas de avance de actividades por proceso.



Gráfica 3.- Avance de actividades del proceso 1501E04141370001 Apoyo a las Unidades Administrativas de la Secretaría de Turismo.
FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDETUR.

Como se observa en la gráfica, la actividad 03 tuvo un alcance del 89%, por debajo de la meta programada y la actividad 04 superó la meta programada en un 133%, dando un resultado promedio total del 104%. Respecto a la variación de las metas, la SEDETUR realizó las siguientes precisiones:

“No se cumplió la meta de la actividad 03 en virtud del proceso del cambio de administración 2016-2022, además de que no se pudo publicar el reglamento interior en el periódico oficial, ya que se requería de una nueva revisión por los titulares.”

“La actividad 04 fue programada por error, ya que esta Dependencia no tiene propiedad de un bien inmueble, debido a que las oficinas ubicadas en Chetumal, se tienen asignadas en comodato y las oficinas de la Ciudad de Cancún, se tienen en arrendamiento. Motivo por el cual las metas presentadas como ejecutadas son irreales, debido a un error involuntario.”

Dirección de Asuntos Jurídicos y Enlace

En su estructura orgánica la Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo cuenta con una Dirección de Asuntos Jurídicos y Enlace la cual depende directamente del Despacho de la C. Secretaría, a la cual se le tiene asignado, según su Manual de Organización el cumplimiento del siguiente objetivo:

10

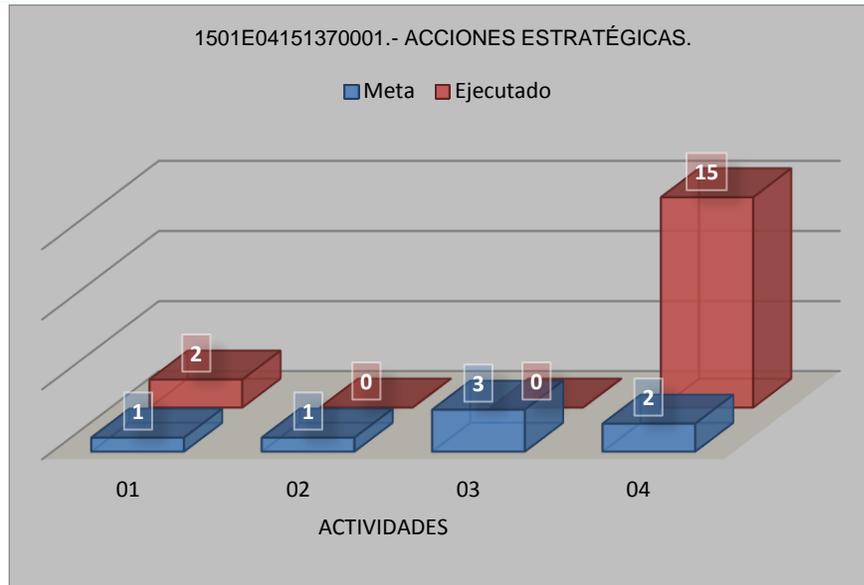
“Apoyar y asesorar a la Secretaría, así como a los órganos desconcentrados y entidades paraestatales sectorizadas a la misma, interpretando, aplicando y difundiendo las disposiciones jurídicas y normativas aplicables en el ejercicio de sus atribuciones y desempeño de sus actividades”.

Para el cumplimiento de su objetivo, la Dirección de Asuntos Jurídicos y Enlace tiene las siguientes funciones:

- I. Otorgar asesoría jurídica al titular de la Secretaría, así como a las áreas administrativas o entidades paraestatales que así lo requieran, con base a las normas y lineamientos aplicables que normen sus actividades.
- II. Supervisar el adecuado control del patrimonio de la Secretaría, así como aportar su opinión en los asuntos que estén apegados a derecho.
- III. Proporcionar a quien lo solicite, la debida interpretación a las disposiciones jurídicas en materia turística de la Secretaría.
- IV. Dar seguimiento a los anteproyectos que se generen referentes a normas oficiales mexicanas que realice la SECTUR.
- V. Elaborar y autorizar los proyectos de acuerdos, decretos, circulares y demás disposiciones e instrumentos jurídicos, así como dar fe de las propuestas de las unidades administrativas de la Secretaría relacionadas con la actividad turística.

El Programa Operativo Anual de la Dirección de Asuntos Jurídicos y Enlace se conforma por un Proceso: *Acciones Estratégicas*. Este proceso denominado como *1501E04151370001*, se integra por cuatro actividades las cuales se pueden observar a continuación en la gráfica 4³:

³ Para el detalle de las actividades y sus variaciones, ver anexo 2 - Tablas de avance de actividades por proceso.



Gráfica 4.- Avance de actividades del proceso 1501E04151370001 Acciones Estratégicas.
 FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDETUR.

Como se observa en la gráfica, la actividad 01 superó en un 200% la meta programada; la actividad 04 también superó la meta programada, pero en este caso en un 750%; las actividades 02 y 03 tuvieron un 0% en el avance de las metas programadas, dando esto un resultado promedio total del 235.50%. Respecto a la variación de las metas, la SEDETUR realizó las siguientes precisiones:

Actividad 01: Se elaboraron dos proyectos de reglamento interior ya que hubo dos titulares de la SEDETUR durante el 2016 y ambos solicitaron actualizaciones al Reglamento.”

Actividad 02: Se envió el proyecto de reforma a la Ley Orgánica por lo que respecta a las facultades de la SEDETUR, sin embargo, el Congreso del Estado no realizó dichas actualizaciones en el año 2016.

Actividad 03: En el año 2016 se tomó la decisión de crear el Consejo de Promoción Turística que pretende extinguir a los Fideicomisos de Promoción Turística, por ello no se hizo la actualización de sus decretos.

Actividad 04: Se elaboraron más contratos de los programado, para efecto de realizar mayor promoción turística a favor del Estado.

Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)⁴

La Secretaría de Turismo cuenta con tres matrices de indicadores para resultados, sin embargo, para la presente evaluación nos enfocaremos al análisis de la MIR correspondiente al programa *K057. - Programas de desarrollo regional turístico sustentable y pueblos mágicos.*

En los siguientes apartados de la presente evaluación se desarrolla el análisis de la lógica vertical y lógica horizontal de la MIR, con la finalidad de identificar la congruencia interna de la misma, así como el grado de avance que se obtuvo en sus metas a través de la revisión de sus indicadores estratégicos y de gestión.

Lógica Vertical

A continuación, se presenta la revisión de la lógica vertical de la MIR *Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos*:

⁴ La Matriz de indicadores para resultados es un esquema que contiene el resumen de un proyecto o programa. Está basada en dos elementos principales, 1) la Lógica Vertical que relaciona las causa y los efectos que intervienen en un problema y corresponde a los cuatro niveles de objetivos (Fin, Propósito, Componentes, Actividades) y a la cuarta columna la de los Supuestos; 2) la Lógica Horizontal que vincula a casa uno de los niveles de objetivos con los elementos de medición Indicadores y Medios de Verificación (División de Planeación y Presupuesto, 2001). Estos elementos se desarrollan más adelante bajo la visión de la SHCP.



MIR- Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos		
	Resumen Narrativo	Supuestos
FIN	Contribuir a fortalecer las ventajas competitivas de la oferta turística mediante el desarrollo de obras de infraestructura y equipamiento suficiente para el desarrollo turístico sustentable	Existen interesados en invertir y desarrollar los destinos y en las regiones turísticas, mediante la ejecución de obras y acciones para el desarrollo turístico sustentable
Propósito	Los destinos turísticos cuentan con infraestructura y equipamiento suficiente para el desarrollo turístico	Existen autoridades de los tres niveles de gobierno interesados en desarrollar las zonas turísticas que cuentan con potencial
Componente	Inversión en proyectos de infraestructura y equipamiento en destinos, impulsada	Existen interesados de los tres niveles de gobierno para impulsar la dotación y equipamiento en destinos turísticos
Actividad	Formalización de los instrumentos jurídicos que comprenden proyectos de infraestructura y equipamiento turístico	Existe la voluntad por parte de los actores que intervienen en la dotación de infraestructura y equipamiento para firmar los contratos de trabajo
Actividad	Dictaminación de proyectos de infraestructura y equipamiento	Existe el interés por conocer el dictamen para la asignación de proyectos de infraestructura y equipamiento
Componente	Proyectos de infraestructura y equipamiento en operación en destinos, ejecutados	Existen interesados en desarrollar la infraestructura y equipamiento en los destinos turísticos de Quintana Roo
Actividad	Supervisión física relativa a la ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento	Existe el interés por supervisar el avance físico de las obras de infraestructura y equipamiento turístico

Análisis de la Lógica Vertical

La Matriz de indicadores para resultados del programa presenta una lógica vertical débil, si bien los objetivos planteados en la columna del resumen narrativo cumplen con la sintaxis establecida por la Metodología del Marco Lógico, existen Supuestos a nivel Actividades que no son factores externos a la dependencia ejecutora, es decir son factores sobre los que la dependencia puede influir para el logro del resumen narrativo, estos son:

“Existe el interés por supervisar el avance físico de las obras de infraestructura y equipamiento turístico”

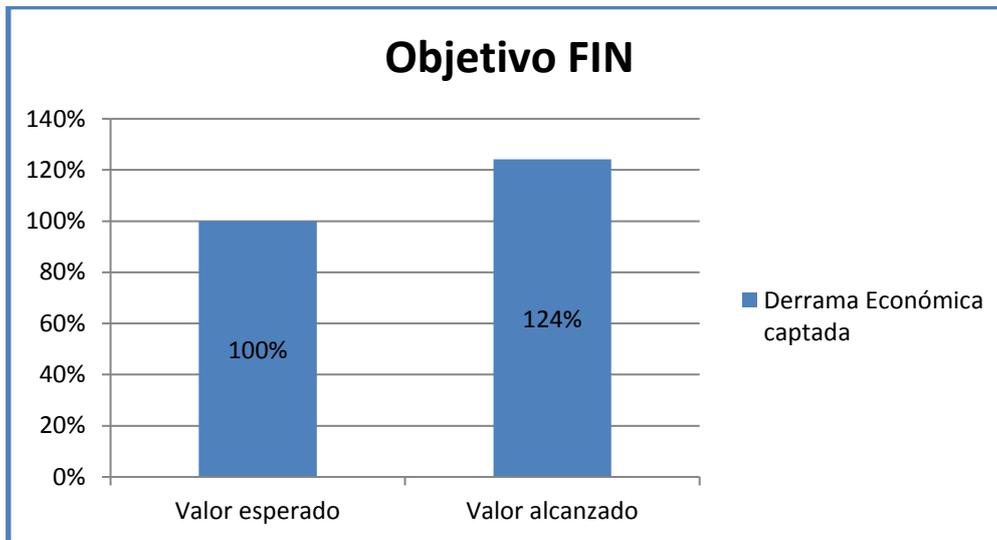
“Existe el interés por conocer el dictamen para la asignación de proyectos de infraestructura y equipamiento”

“Existe la voluntad por parte de los actores que intervienen en la dotación de infraestructura y equipamiento para firmar los contratos de trabajo”

Es necesario que esta situación se corrija para los ejercicios posteriores debido a que una lógica vertical en la que el análisis de los factores externos (Supuestos) se realice correctamente, permitirá que las acciones que el programa desarrolla se puedan finalizar sin que se enfrente a situaciones que impidan el logro de sus objetivos.

Lógica Horizontal

A continuación, se presenta el análisis de la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para resultados de la SEDETUR:



Gráfica 5.- Indicador FIN.
FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDETUR.

Ficha técnica del indicador				
Nombre del Indicador	Unidad de medida	Categoría	Dimensión	Frecuencia de Medición
Derrama Económica captada	Millones de pesos	Estratégico	Eficacia	Anual

El indicador definido para el nivel de fin presenta un avance en el cumplimiento mayor al esperado por un 24%, sin embargo, no se cuenta con el medio de verificación que permita corroborar dicho avance.

De igual forma, se considera que el indicador no guarda congruencia con el resumen narrativo del Fin, esto debido a que la derrama económica no refleja información relacionada con el fortalecimiento de las ventajas competitivas del destino como resultado de una mejora en la infraestructura y el equipamiento.



Gráfica 6.- Indicador PROPÓSITO.
 FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDETUR.

Ficha técnica del indicador				
Nombre del Indicador	Unidad de medida	Categoría	Dimensión	Frecuencia de Medición
Destinos turísticos apoyados con proyectos	Obras	Estratégico	Eficacia	Anual

El indicador definido para el nivel de fin presenta un avance en el cumplimiento de su meta del 100%, sin embargo, no se cuenta con el medio de verificación que permita corroborar dicho avance. Este avance corresponde a una única obra de infraestructura debido a que hubo del convenio debido a que no se recibieron los recursos del Estado.

De acuerdo con el reporte de avance trimestral de indicadores se identifica que existen errores en la captura de la información, de acuerdo a lo siguiente:

Mes	Valor esperado del Numerador	Valor Alcanzado del numerador	Valor esperado del Denominador	Valor Alcanzado del Denominador
Octubre	0	0	1	1
Noviembre	0	0	1	1
Diciembre	1	100	1	100

Al registrar los valores alcanzados se captura un valor del 100 tanto en el numerador como en el denominador lo cual es incorrecto ya que para poder establecer una comparación porcentual en el avance de la meta establecida en el numerado es necesario que el valor del denominador permanezca fijo, es decir se debió mantener el valor de 1.



Cobertura y Focalización

Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO)⁵.

La Secretaría de Turismo (SECTUR) creó el Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO), el cual contribuye a mejorar las condiciones de la infraestructura y equipamiento en las localidades, la capacitación de los prestadores turísticos, el apoyo a la movilidad de turistas, buscando el fomento del producto por conducto de la diversificación de su oferta, y con ello, en el mediano plazo, la consolidación de nuestros destinos, especialmente de los que cuentan con nombramiento de Pueblo Mágico vigente.

El objetivo principal de este programa es contribuir a fortalecer las ventajas competitivas de la oferta turística en los destinos y en las regiones turísticas, mediante la ejecución de obras y acciones para el desarrollo turístico sustentable.

El PRODERMAGICO tiene una cobertura a nivel nacional. Se concentra preferentemente en las Entidades Federativas, los municipios y jefaturas delegacionales políticas del D.F., en los que se encuentran los destinos turísticos y los Pueblos Mágicos, cuyo detalle se muestra en el Anexo 1 de las Reglas de Operación. Para el caso de Quintana Roo se adjunta el listado de municipios beneficiados:

⁵ Información obtenida de las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO), para el ejercicio fiscal 2016.

ANEXOS
PROYECTO DE MODIFICACION A LAS REGLAS DE OPERACION 2016
PROGRAMA PARA EL DESARROLLO REGIONAL TURISTICO SUSTENTABLE Y PUEBLOS MAGICOS



ANEXO 1
PROGRAMA PARA EL DESARROLLO REGIONAL TURISTICO
SUSTENTABLE Y PUEBLOS MAGICOS
BENEFICIARIOS
 EJERCICIO FISCAL 2016

Total de municipios en el PRODERMAGICO-2016*
524

Regiones Turísticas del País	Estados
Región 1	Campeche Quintana Roo Yucatán

Listado de Municipios

Estado	Municipio	Región
Quintana Roo	Bacalar	1
Quintana Roo	Benito Juárez	1
Quintana Roo	Cozumel	1
Quintana Roo	Felipe Carrillo Puerto	1
Quintana Roo	Isla Mujeres	1
Quintana Roo	Lázaro Cárdenas	1
Quintana Roo	Othón P. Blanco	1
Quintana Roo	Solidaridad	1
Quintana Roo	Tulum	1

Los subsidios que otorga el PRODERMAGICO se entregan a los gobiernos estatales y del Distrito Federal (D.F.), para que se ejecuten en proyectos turísticos en municipios y delegaciones políticas, lo que impactará en la población que habita los destinos, por lo que con base en esta consideración se definieron las siguientes poblaciones potenciales, objetivas y atendidas:

Potencial. Las Entidades Federativas, el D.F., los municipios, las jefaturas delegacionales o las localidades con vocación turística que requieran fortalecer su oferta.

Objetivo. Las Entidades Federativas, el D.F., los municipios y las jefaturas delegacionales definidos en el anexo 1; las localidades que cuenten con nombramiento de Pueblo Mágico vigente, y los destinos que cumplan con las características descritas en el apartado 3.1 de cobertura.



Atendida. Las Entidades Federativas, el D.F., los municipios, las jefaturas delegacionales o las localidades con vocación turística o que cuenten con nombramiento de Pueblo Mágico vigente, en los que se hayan desarrollado las obras o acciones en cada ejercicio fiscal.

Principales resultados logrados durante el 2016 por medio del programa presupuestario:

Durante el cuarto trimestre, se realizaron las gestiones ante la federación (SECTUR) mediante el Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO), logrando una inversión bipartita por un monto de \$11'280,682.60 que nos permitirá detonar el sitio arqueológico de Ichkabal, lo cual se verá reflejado en un incremento de la afluencia turística anual y la derrama económica generada, en beneficio del sector turístico y de las familias quintanarroenses.

Proyecto Integral en la Zona Arqueológica de Ichkabal: Al cierre del presente ejercicio se presenta un avance físico del 30% y financiero del 30%, beneficia a más de 11 mil personas.

En 2016 se presentaron los proyectos de viabilidad y factibilidad de la zona arqueológica de Ichkabal, proyecto emblemático de la administración Estatal para detonar turísticamente la zona arqueológica de Ichkabal, donde se señala su zona de influencia, su viabilidad y factibilidad de la puesta en valor del sitio. Se considera beneficio directo a la localidad de Bacalar e indirecto la zona de Mahahual y Chetumal, con alcances importantes en el corto, mediano y largo plazo para la zona sur del estado.

Análisis Financiero

“ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DEL EJERCICIO 2016, POR CLASIFICACIÓN FUNCIONAL PROGRAMÁTICA”

El análisis financiero que se presenta a continuación, se realizó de manera general al presupuesto autorizado a la SEDETUR, de acuerdo a la información contenida en la Cuenta pública del ejercicio fiscal 2016, ya que no se contó con información donde se observe el origen del presupuesto (Federal, Estatal, y/o Ingresos propios) y en específico del programa evaluado **Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos** (PRODERMAGICO) que permita realizar un análisis financiero de acuerdo al modelo de términos de referencia.

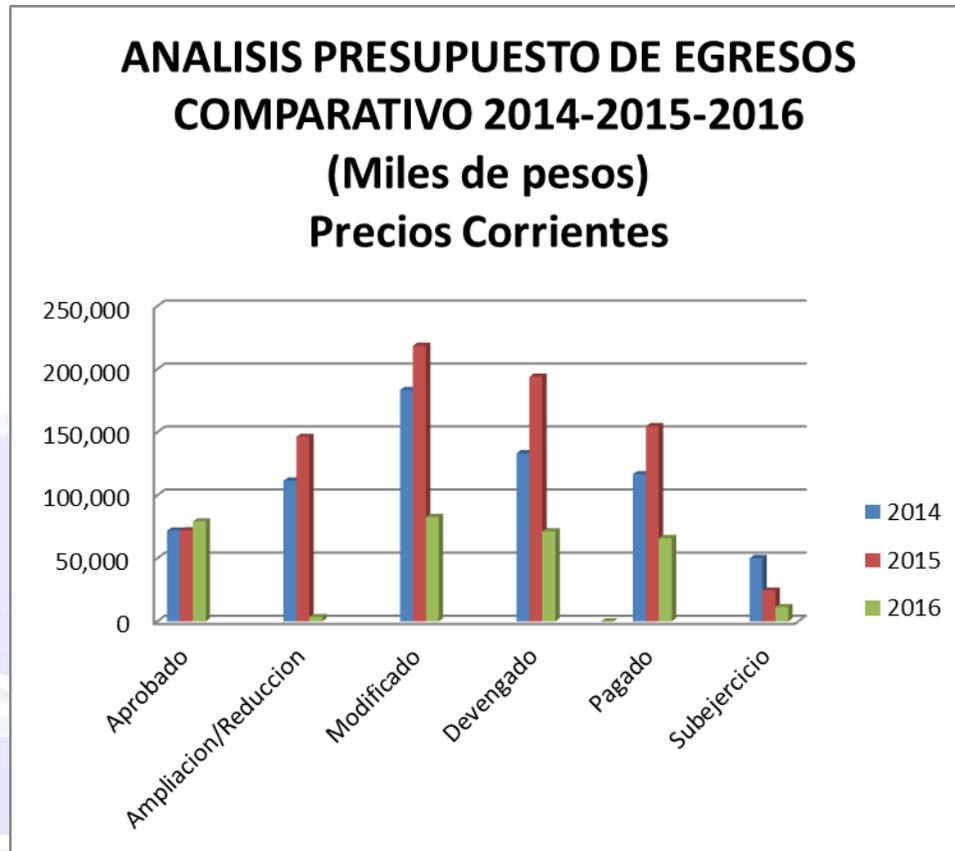
Durante el ejercicio 2016 el presupuesto de la SEDETUR se ejerció a través de una **finalidad**: Desarrollo Económico, la cual comprende la **función** Turismo.

La finalidad **Desarrollo Económico** registró un monto de recursos autorizados por \$79'303,148.00 pesos, de los cuales fueron ejercidos \$46'013,103.00 pesos (sin incluir recursos para Obra Pública) que representa el **58%** respecto al presupuesto autorizado. Lo anterior es reflejo de la inestabilidad económica que se vivió en las finanzas estatales durante los primeros tres trimestres del año.

La realización de dichas funciones se llevó a cabo mediante programas presupuestarios, mismos que se operaron mediante procesos y proyectos con los que se generaron los bienes y servicios (componentes), mismos que tienen como responsables de su ejecución las diversas unidades administrativas de la Secretaría.

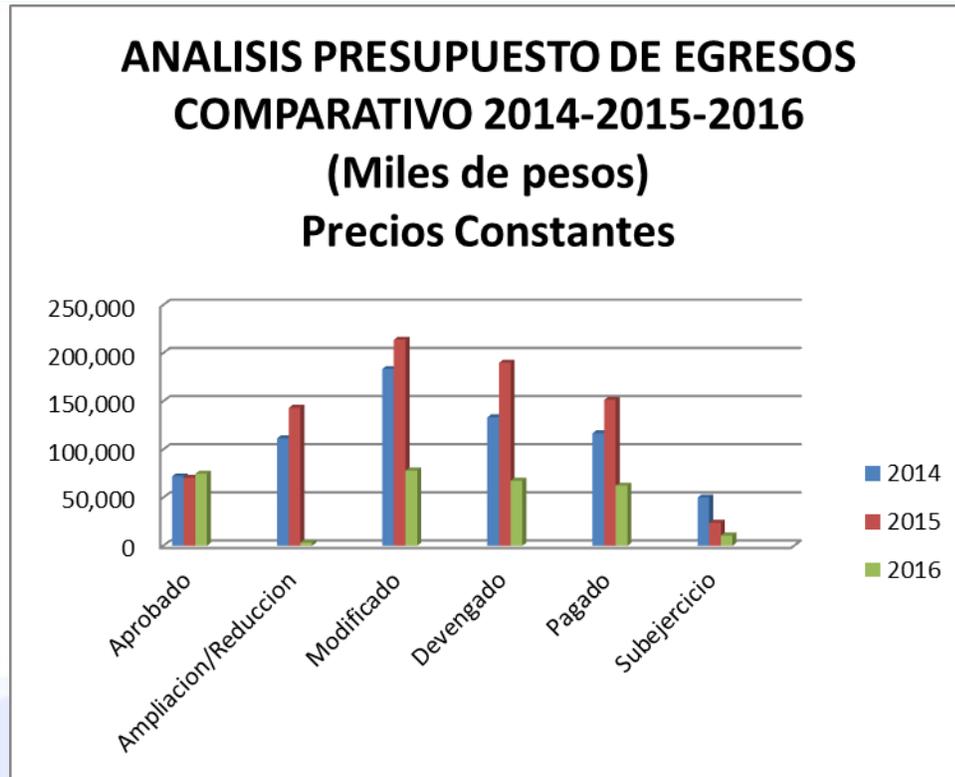
- Mediante la **función 37 Turismo**, la Secretaría de Turismo atendió los Programas Presupuestarios E041.- Diversificación y Desarrollo Integral de Turismo, y el **K057.- Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos**.

El ejercicio funcional programático de los recursos presupuestales de la Secretaría de Turismo se realizó bajo la orientación estratégica del Plan Quintana Roo.



Gráfica 9.- Análisis comparativo 2014-2016 PRECIOS CORRIENTES.
FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDETUR.

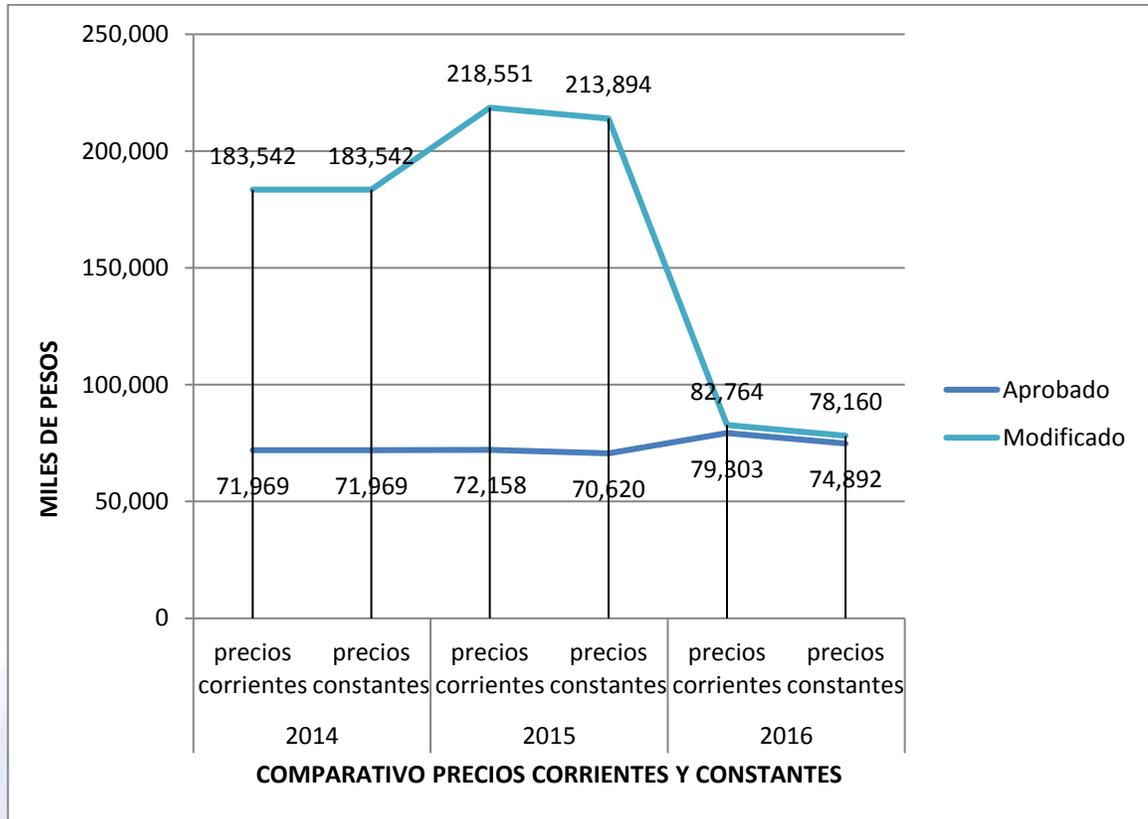
Tomando como base el presupuesto del Ejercicio 2014, el presupuesto aprobado del ejercicio 2015, tuvo un incremento de 0.26 % y el del ejercicio 2016 un incremento de 10.19%, el presupuesto modificado del ejercicio 2015 tuvo un incremento de 19.07% y el del ejercicio 2016 una disminución de 54.91%, el presupuesto devengado del ejercicio 2015 tuvo un incremento del 45.54% y del ejercicio 2016 una disminución del 46.41%, el presupuesto pagado del ejercicio 2015 tuvo un incremento del 32.51% del ejercicio 2016 una disminución del 43.37%.



Gráfica 10.- Análisis comparativo 2014-2016 PRECIOS CONSTANTES.
FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDETUR.

Tomando como base el presupuesto del Ejercicio 2014, el presupuesto aprobado del ejercicio 2015, tuvo una disminución de 1.87 % y el del ejercicio 2016 un incremento de 4.06%, el presupuesto modificado del ejercicio 2015 tuvo un incremento de 16.54% y el del ejercicio 2016 una disminución de 57.42%, el presupuesto devengado del ejercicio 2015 tuvo un incremento del 42.44% y del ejercicio 2016 una disminución del 49.39%, el presupuesto pagado del ejercicio 2015 tuvo un incremento del 29.68% y el del ejercicio 2016 una disminución del 46.52%.

A continuación, se presenta un comparativo entre los dos apartados anteriores, Precios Corrientes y Precios Constantes:



Gráfica 11.- Tabla comparativa PRECIOS CORRIENTES Y CONSTANTES.
FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDETUR.

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO REGIONAL TURÍSTICO SUSTENTABLE Y PUEBLOS MÁGICOS (PRODERMAGICO)⁶

El propósito del Programa Presupuestario es contribuir a fortalecer las ventajas competitivas de la oferta turística en los destinos y en las regiones turísticas, mediante la ejecución de obras y acciones para el desarrollo turístico sustentable.

⁶ No fue posible realizar un análisis financiero del presupuesto asignado al programa PRODERMAGICO para un período de al menos tres años como lo señala el modelo de términos de referencia, toda vez que la información requerida para efectuar la comparación del crecimiento del presupuesto en precios corrientes y constantes, la comparación según la fuente de financiamiento, la distribución por capítulos y partidas, la distribución per cápita del presupuesto (relación presupuesto-beneficiario para los casos que aplique), no fueron proporcionados por la SEDETUR.



Principales resultados logrados durante el 2016 por medio del programa presupuestario:

24

- Se realizaron diversas gestiones y acciones a favor de fomentar el desarrollo de la infraestructura y equipamiento turístico de la entidad. No obstante, derivado de factores externos ajenos a la SEDETUR, se realizó un ajuste a la baja de la meta original de los proyectos turísticos de infraestructura y equipamiento, ya que no fueron suministrados los recursos estatales suficientes para poder alcanzar las metas inicialmente propuestas.
- Durante el cuarto trimestre se realizaron las gestiones ante la federación (SECTUR) mediante el Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO), logrando una inversión bipartita por un monto de \$11'280,682.60 pesos (\$200,000.00 aporta el Estado y \$11'080,682.60 aporta la Federación) lo que permitirá detonar el sitio arqueológico de **Ichkabal**, lo cual se verá reflejado un incremento de la afluencia turística anual y la derrama económica generada, en beneficio del sector turístico y de las familias quintanarroenses. El proyecto es: **Proyecto Integral en la Zona Arqueológica de Ichkabal**. Al cierre del ejercicio, presenta un avance físico del 30% y financiero del 30% y beneficia a más de 11 mil personas.
- En 2016 se presentaron los proyectos de viabilidad y factibilidad de la zona arqueológica de **Ichkabal**, proyecto emblemático de la administración Estatal para detonar turísticamente la zona arqueológica de **Ichkabal**, donde se señala su zona de influencia, su viabilidad y factibilidad de la puesta en valor del sitio. Se considera que dará un beneficio directo a la localidad de Bacalar e indirecto a la zona de Mahahual y Chetumal, con alcances importantes en el corto, mediano y largo plazo para la zona sur del estado.

Análisis FODA

FORTALEZAS

- La SEDETUR es una dependencia del Poder Ejecutivo del Estado, la cual establece, conduce y supervisa todo lo referente al desarrollo Turístico y funge como enlace entre las dependencias y entidades del Gobierno Federal relacionadas con el sector turístico.
- La SEDETUR, ha logrado posicionar al Estado como el destino turístico de sol y playa número uno del Caribe y América Latina con servicios turísticos competitivos.
- La SEDETUR ha logrado posicionar al Estado con presencia a nivel internacional, conociéndolo, así como destino turístico por excelencia.
- La SEDETUR cuenta con programas de capacitación permanente para los prestadores de servicios con el fin de elevar el nivel de satisfacción de los turistas.
- La SEDETUR fortalece la promoción turística en el país y en el extranjero con campañas publicitarias para mejorar significativamente la imagen de Quintana Roo como destino competitivo y para difundir su amplia y diversa oferta turística.
- La SEDETUR cuenta con matrices de indicadores para resultados, lo que permite la medición de metas de sus procesos.
- La SEDETUR se encuentra alineada estratégicamente a los planes de desarrollo, lo que permite orientar sus acciones a un objetivo específico.
- La SEDETUR cuenta con un marco normativo y jurídico que justifica y le da las facultades necesarias para poder cumplir con sus objetivos.
- La SEDETUR cuenta con el programa presupuestario PRODERMAGICO el cual busca el desarrollo sustentable del turismo y fomenta la creación de pueblos mágicos.
- El sector turístico del Estado, es el principal captador de divisas en el país.
- La SEDETUR cumple con su obligación de reportar mediante los sistemas establecidos el grado de avance de sus actividades.

OPORTUNIDADES

- La Secretaría de Turismo (SECTUR) elabora campañas de promoción turística a nivel internacional para atraer el turismo al Estado.
- La SEDETUR promociona los servicios para el turismo creando condiciones favorables para la inversión privada que atrae a empresas competitivas, de calidad y sustentables.
- El sector hotelero diversifica y enriquece la oferta turística, con productos y servicios de mayor calidad, modernos y diferenciados a fin de incrementar la estadía y el gasto del turista en el Estado.
- El Estado de Quintana Roo cuenta con localidades con potencial para ser considerados pueblos mágicos, para diversificar el turismo en el estado.
- El Estado de Quintana Roo cuenta con la aplicación de la MIR, establecida mediante la implementación de la Metodología del Marco Lógico, herramienta que permite hacer una mejor planeación estratégica a través de los indicadores de gestión y estratégicos. Sin embargo, se requiere de la revisión de su estructura para fortalecer su lógica vertical y horizontal.

DEBILIDADES

- La SEDETUR no tiene actualizado el manual de organización de acuerdo a la estructura orgánica presentada, lo que podría coincidir o no con las atribuciones que intervienen en la operatividad de las unidades responsables que ejecutan el programa.
- La SEDETUR no cuenta con información financiera específica del programa PRODERMAGICO, por lo que no se puede medir la eficiencia y eficacia del ejercicio de los recursos.



- La SEDETUR no cuenta con la información financiera armonizada de acuerdo a los criterios CONAC, por lo que no es posible identificar la congruencia entre la ejecución del recurso y los resultados obtenidos en el POA y en los indicadores estratégicos de la MIR.
- El reporte de avance trimestral de indicadores presenta errores en la captura de la información, por lo que la comparación porcentual es incorrecta.

AMENAZAS

- La insuficiente promoción del desarrollo equilibrado sustentable, provoca que los prestadores de servicios turísticos no actúen con conciencia y criterios de conservación del medio ambiente, de ahorro de energía y de preservación de las riquezas naturales.
- Por la ubicación geográfica del Estado, se encuentra bajo la constante amenaza del impacto de huracanes, lo que lleva a la devastación de nuestras zonas turísticas.
- La situación económica del país hace que el turismo tenga períodos de “baja” afluencia lo que conlleva a la pérdida de captación de recursos por este concepto.
- La inseguridad en el país provoca que el turismo disminuya su afluencia, principalmente en la zona norte del Estado.

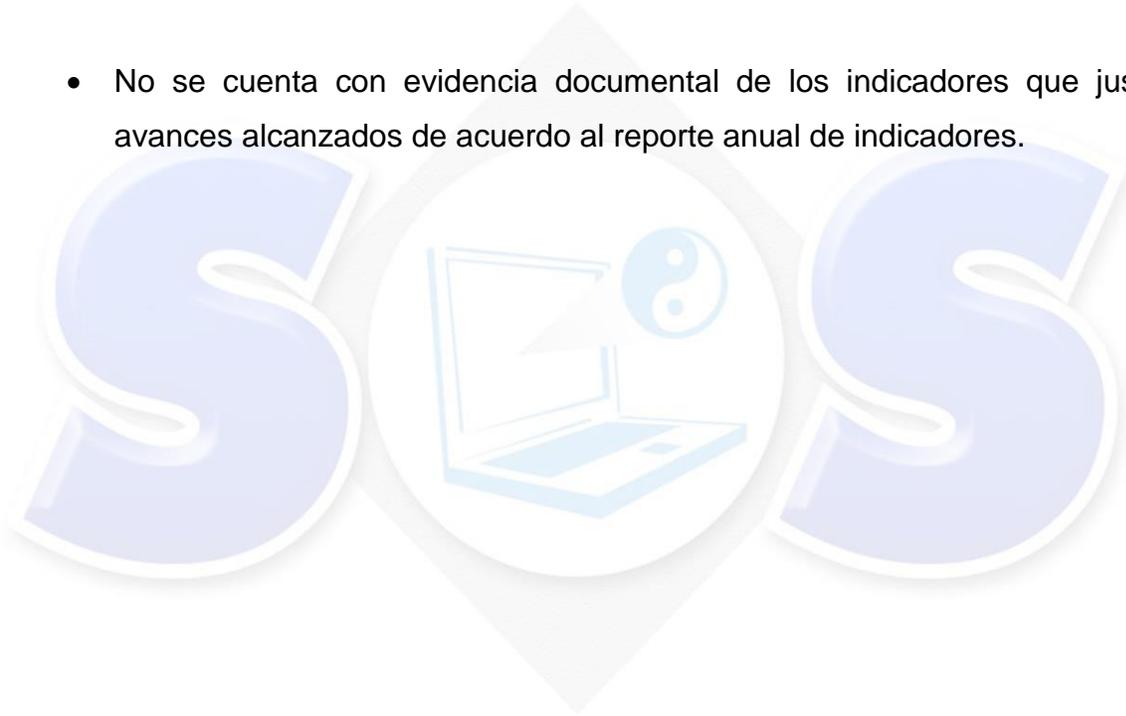
Principales conclusiones y recomendaciones (principales hallazgos)

- Derivado del análisis de la aplicación de la Metodología de Marco Lógico (MML), se encontró que no existe documento donde se pueda observar el resultado de las etapas de “Análisis de involucrados” y “Selección de alternativas”. Se recomienda integrar un expediente que contenga cada una de las cinco etapas de la Metodología de marco lógico.⁷
- En lo que se refiere a las etapas de la MML, “Análisis del problema” y “Análisis de objetivos”, se cuenta con la evidencia documental.
- La MIR presenta una lógica vertical débil debido a que existen supuestos que no son factores externos a la dependencia, o área ejecutora del programa. De igual forma existen niveles de objetivos (FIN, PROPÓSITO, COMPONENTE, ACTIVIDADES) que no cumplen con la sintaxis de la metodología.
- De la revisión del cumplimiento de las metas de los indicadores estratégicos y de gestión, a través del reporte anual de indicadores, todos los indicadores cumplen al 100% con excepción del FIN que sobrepasa la meta en un 24%, debido a que cuando se establece la meta (septiembre) se hace por medio de proyecciones, analizándose el comportamiento de los años anteriores.

⁷ Ver apartado de Etapas de la Metodología del Marco Lógico.



- De acuerdo con el reporte de avance trimestral de indicadores se identifica que existen errores en la captura de la información del PROPÓSITO y ACTIVIDADES ya que al registrar los valores alcanzados se captura un valor del 100 tanto en el numerador como en el denominador lo cual es incorrecto ya que para poder establecer una comparación porcentual en el avance de la meta establecida en el numerador es necesario que el valor del denominador permanezca fijo, es decir se debió mantener el valor de 1.
- No se cuenta con evidencia documental de los indicadores que justifiquen los avances alcanzados de acuerdo al reporte anual de indicadores.



Datos generales del fondo o programa

30

Nombre del fondo/programa: Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO).

Unidad responsable del programa: Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo, Dirección de Planeación.

Alineación al plan estatal de desarrollo:

II.- Quintana Roo Competitivo

II.4.- Impulso a los Sectores Económicos Estratégicos.

II.4.4.- Diversificación y desarrollo integral del turismo.

Estructura orgánica: para la operación del programa, la estructura orgánica corresponde a la de la Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo

Misión: las reglas de operación del Programa PRODERMAGICO, no definen su misión.

Visión: las reglas de operación del Programa PRODERMAGICO, no definen su visión.

Objetivo general: Contribuir a fortalecer las ventajas competitivas de la oferta turística en los destinos y en las regiones turísticas, mediante la ejecución de obras y acciones para el desarrollo turístico sustentable.

Marco normativo vigente: Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO), para el ejercicio fiscal 2016.



Datos del Despacho Evaluador

Nombre oficial/legal del responsable evaluador:

Soporte Organizacional del Sureste, S.C.

Dirección física completa:

Avenida Ignacio Zaragoza número 210-A, Colonia Centro, Chetumal Quintana Roo.
Código Postal 77000.

Teléfono: 01 (983) 1323404

Página web: www.sopORTEorganizacionaldelsureste.com

Correo electrónico: sos990324ef9@gmail.com

Coordinador de la evaluación:

L.C.C. Miguel Ángel Castillo Castillo.

Perfil: Licenciado en Contaduría con Certificación General Vigente emitida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Experiencia en Evaluación: Evaluaciones al Desempeño al Gobierno del Estado de Quintana Roo, correspondiente a los ejercicios 2014, 2015 y actualmente 2016.

Cursos de Capacitación en el Área:

- Diplomado en “**Evaluación Gubernamental con Base Normativa en la Gestión para Resultados**”
- Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (BASICO), Incursión en el Marco Normativo y ejercicios de aplicación**”.
- Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (AVANZADO), MIR, trabajo de Indicadores y Tema de Evaluación.**”
- Actualmente Diplomado en línea del PBR 2017.



Principal equipo colaborador:

C. Delia Elvira Torres Alonso

Función: Supervisora

Perfil: Pasante en Contaduría.

Experiencia en Evaluación: Evaluaciones al Desempeño al Gobierno del Estado de Quintana Roo, correspondiente a los ejercicios 2014, 2015 y actualmente 2016.

Cursos de Capacitación en el Área:

- Diplomado en “**Evaluación Gubernamental con Base Normativa en la Gestión para Resultados**”
- Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (BASICO), Incursión en el Marco Normativo y ejercicios de aplicación**”.
- Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (AVANZADO), MIR, trabajo de Indicadores y Tema de Evaluación.**”

Arq. Juan Antonio Espino Domínguez

Función: Auxiliar

Perfil: Licenciatura en Arquitectura.

Experiencia en Evaluación: Evaluaciones al Desempeño al Gobierno del Estado de Quintana Roo, correspondiente a los ejercicios 2014, 2015 y actualmente 2016.

Cursos de Capacitación en el Área:

- Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (BASICO), Incursión en el Marco Normativo y ejercicios de aplicación**”.
- Diplomado en “**Presupuestación. GPR, PBR, MML, (AVANZADO), MIR, trabajo de Indicadores y Tema de Evaluación.**”