



## INFORME FINAL

### Contenido

Introducción.....	3
Antecedentes.....	4
Presupuesto basado en resultados .....	4
Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo .....	6
Objetivos de la Evaluación .....	12
Nota Metodológica.....	13
Planificación y Diseño .....	14
Dirección de Proyectos de Infraestructura Turística.....	17
Dirección Administrativa.....	20
Dirección de Asuntos Jurídicos y Enlace .....	22
Análisis de la Metodología de Marco Lógico (MML).....	25
Etapas de la Metodología del Marco Lógico .....	25
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).....	35
Alineación Estratégica .....	37
Lógica Vertical .....	38
Análisis de la Lógica Vertical.....	41
Lógica Horizontal.....	41
Implementación del Presupuesto basado en Resultados.....	49
Presupuesto .....	56
Cobertura y Focalización.....	61
Análisis FODA.....	64
Aspectos Susceptibles de Mejora .....	67
Conclusiones y Recomendaciones.....	68
Bibliografía.....	71



Anexos .....	73
1. Glosario de términos.....	73
2. Tablas de avance de actividades por proceso.....	76
3. Definiciones de la Ficha Técnica de los Indicadores Estratégicos y de Gestión.....	78
4. Datos generales del fondo o programa.....	80
5. Anexo de la MIR .....	81
6. Datos del evaluador externo.....	85
7. Formatos para análisis presupuestario.....	87





## Introducción

La evaluación del desempeño se encuentra fundamentada en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el cual establece que la asignación y uso de los recursos se realizan bajo los criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, con la finalidad de satisfacer los objetivos para los que están destinados. Así mismo se establece que los resultados obtenidos deben ser evaluados por instancias técnicas externas y así garantizar la objetividad de la evaluación.

Las entidades federativas tienen la responsabilidad de evaluar los recursos federales que ejerzan de acuerdo con el artículo 85 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Esta misma ley en su artículo 110 determinan que la evaluación del desempeño se realiza a través de la verificación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos. Una evaluación se define como:

*“Un análisis sistemático e imparcial cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad”*

El estado de Quintana Roo cuenta con un Programa Anual de Evaluación (PAE) cuyo objetivo es la determinación de la evaluación de los programas presupuestarios, como parte del proceso integral, gradual y útil para apoyar las decisiones en materia presupuestaria. Así como difundir los resultados de la evaluación como un elemento relevante del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño (SED).

El PAE establece en su numeral 11 que los tipos de evaluación que se llevarán a cabo son: Evaluación Específica de Desempeño, Evaluación de Consistencia y Resultados, y Evaluación de Diseño.



## Antecedentes

### Presupuesto basado en resultados

4

Las reformas realizadas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en específico al artículo 134, establece los criterios bajo los cuales se debe realizar la planeación y presupuestación de los recursos que disponen los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal, bajo los criterios de: eficacia, eficiencia, economía y calidad.

Estos criterios se engloban en un modelo llamado Gestión para Resultados GpR el cual tiene como elementos fundamentales el denominado Presupuesto Basado en Resultados PbR y el Sistema de Evaluación del Desempeño SED, y es a través de estos dos elementos que se introduce la Metodología del Marco Lógico cuya función principal es servir como marco de referencia para la elaboración de proyectos y programas.

El Presupuesto basado en Resultados PbR propone un cambio en la forma en que el sector público asigna los recursos que dispone, pasando de tener un presupuesto de programas de asignación inercial, enfocado en los procesos actuales y en su continuidad sin considerar los criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad, que se encuentran en un “PbR” enfocado en los resultados obtenidos de la aplicación de los recursos públicos.

El Presupuesto basado en Resultados “PbR” se define según la SHCP como:

*“Proceso que incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas”*

Con este esquema se busca lograr una eficiente asignación de los recursos escasos, el PbR es un esfuerzo por dirigir los recursos a los programas y proyectos que generan mayores y mejores resultados, por ende, tienen un impacto directo en la calidad de vida de la población.



El Sistema de Evaluación del Desempeño es un elemento importante en la administración pública, pues se encarga de recopilar la información que se genera en el ejercicio del gasto por parte de las instituciones y que buscan cumplir con los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) en el ámbito Federal, en los Planes Estatales de Desarrollo (PED) de las Entidades Federativas, y en los Planes Municipales de Desarrollo de los Municipios.

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) está definido como:

*"El conjunto de elementos que permite monitorear, evaluar y dar seguimiento a las políticas públicas y los programas presupuestarios con el objeto de mejorar los resultados del mismo"*

Dentro del Marco del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño el gobierno del Estado de Quintana Roo establece la congruencia con el ámbito federal para la determinación de su presupuesto de Egresos la alineación de sus programas presupuestarios (Pp) con los objetivos y prioridades del Plan Quintana Roo, en términos de lo previsto en la Ley de Planeación del Estado, la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado y la Ley General de Contabilidad, como parte del proceso de programación, las dependencias y entidades deberán realizar la alineación de sus estructuras programáticas con el Plan Quintana Roo.

Las dependencias y entidades una vez definida su MIR y asignado indicadores para el Fin, Propósito, Componentes y Actividades, deberán vincular a través del SEIPOA el componente (bien o servicio) con el proceso o proyecto que genera dicho componente, asegurando así la vinculación de los universos de la Planeación Estratégica con los Programas Operativos Anuales.



Dentro del Sistema Estatal de Desempeño (SED) el Estado de Quintana Roo elabora su Programa Anual de Evaluación para el ejercicio 2016 que considera la realización de la evaluación del desempeño de los recursos ejercidos por la Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo, con fuente de financiamiento federal, estatal e ingresos propios.

### **Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo**

Se crea el 31 de mayo de 1976, como lo establece la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Quintana Roo, publicada en el Periódico Oficial del Estado en la misma fecha. Teniendo como objetivo principal la coordinación, impulso y desarrollo del turismo en el Estado; en especial el Mega Proyecto “Cancún”, que se encontraba en etapa de formación, la consolidación del principal centro turístico del Estado en ese entonces la isla de Cozumel como destino nacional e internacional y de igual forma Isla Mujeres.

El 28 de julio de 1981 se publica en el Periódico Oficial del Estado una nueva Ley Orgánica, donde se señala a la Secretaría de Turismo como la Dependencia encargada del despacho de los asuntos relacionados con el Sector Turístico. En este período de gobierno, se empieza a visualizar al turismo como la principal actividad económica del Estado, por lo que la Secretaría de Turismo se avoca a organizar, promover y coordinar el mejor aprovechamiento de los recursos turísticos de la Región, así como proponer al Ejecutivo del Estado la declaración de Zonas Turísticas.

En este período de gobierno 1981-1987 se consolida el Mega Proyecto “Cancún”. En el Sexenio del Dr. Miguel Borge Martín, Gobernador Constitucional del Estado, se crea la Dirección General del Fondo para el Desarrollo Turístico Integral del Estado Quintana Roo como un organismo dependiente de la Secretaría de Turismo en el Estado.



El 13 de diciembre de 1993, se publica la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, la cual sigue contemplando a la Secretaría de Turismo como la Dependencia encargada del despacho de los asuntos relacionados con el Sector Turístico.

7

El 30 de marzo de 1994 se publica en el Periódico Oficial del Estado, el Acuerdo de Coordinación, del Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Turismo y el Ejecutivo del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo, en el cual se descentralizan las funciones que tenía la Secretaría Federal de Turismo, contempladas en la Ley Federal de Turismo y su Reglamento a favor del Gobierno del Estado, en materia de planeación, programación, vigilancia de los prestadores de servicios, capacitación, protección y asistencia al turista las cuales son canalizadas a la Secretaría de Turismo.

El 8 de septiembre de 2000 se publica en el Periódico Oficial del Estado la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública, le corresponde a la Secretaría de Turismo la coordinación con las dependencias del Gobierno Federal relacionadas con el Sector Turístico: dirigir las políticas estatales en materia turística, realizar estudios para aprovechar racionalmente y para fines turísticos los recursos naturales del Estado, proponer la declaración de zonas turísticas, apoyar, controlar y supervisar la prestación de los servicios turísticos en el Estado, establecer mecanismos de información y orientación al turista y dirigir acciones de atención y protección al mismo.

Durante el período del Lic. Félix Arturo González Canto, Gobernador Constitucional del Estado, el turismo se consolidó como el eje motor sobre el cual gira la economía del estado. Quintana Roo a través de la Secretaría de Turismo custodia los mejores recursos turísticos del país, es vanguardia nacional y en la región del Caribe en servicios para el turismo, con la fuerza de un multidestino turístico y condiciones favorables para la inversión privada que atrae empresas competitivas de calidad y sustentables.



En el Programa Sectorial 2011-2016 la Secretaría de Turismo de Quintana Roo define su Misión y Visión como:

## **MISIÓN**

Convertir a Quintana Roo en el destino turístico por excelencia de América Latina y la región del Caribe, a través del desarrollo integral y sustentable de la actividad turística como fuente generadora de empleos y oportunidades económicas que faciliten la accesibilidad al ocio para las familias Quintanarroenses.

## **VISIÓN**

Quintana Roo es un estado líder en materia turística que cimienta su desarrollo integral en la diversificación y calidad de sus servicios, la profesionalización de su capital humano, el respeto al medio ambiente y la innovación, en un contexto ordenado de crecimiento y bienestar para sus habitantes a partir de la riqueza generada por el turismo.



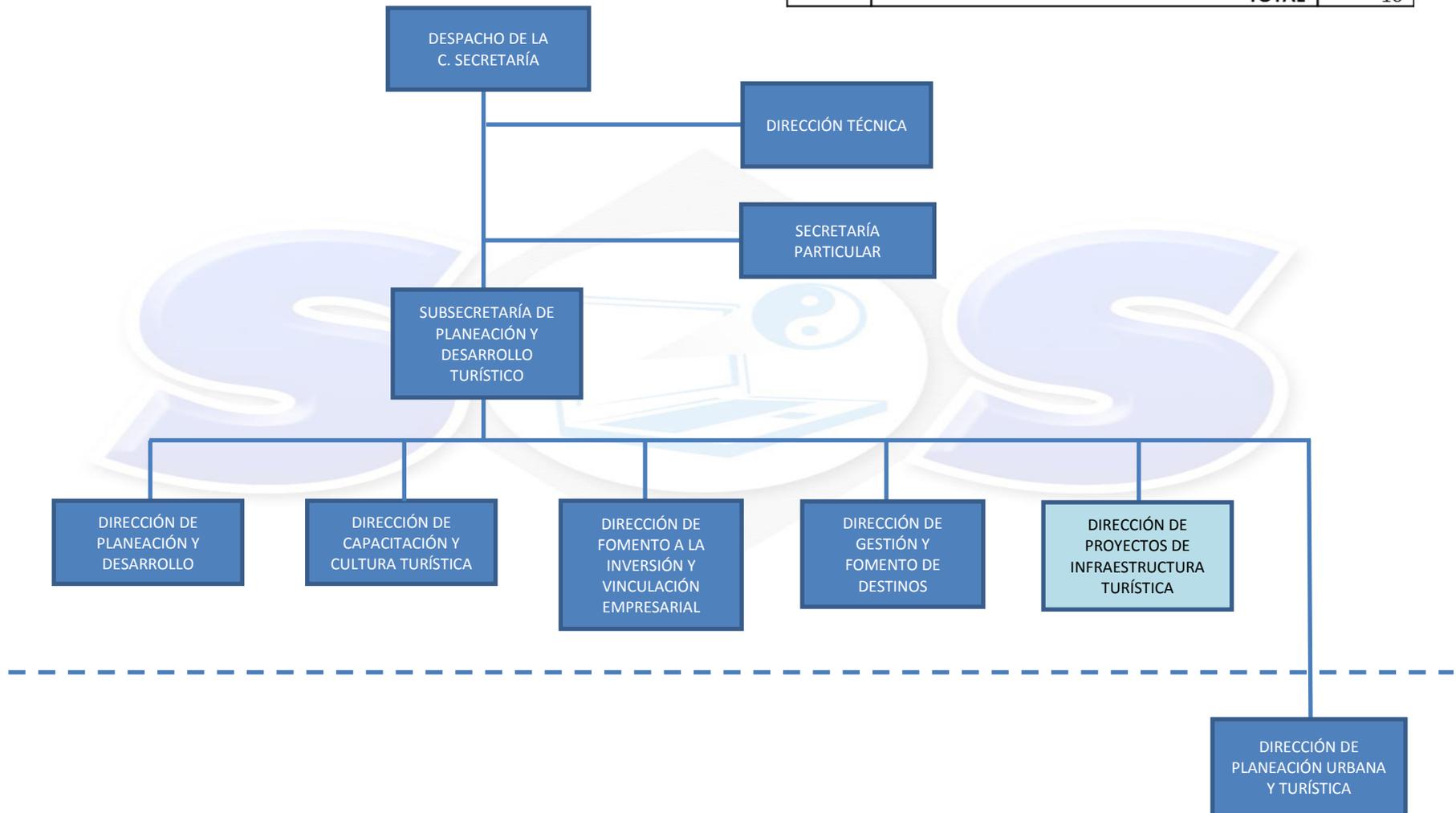
Para poder cumplir con lo establecido en su Misión, la Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo cuenta con una estructura orgánica autorizada la cual se encuentra conformada por un Despacho de la C. Secretaría, una Dirección Técnica, una Secretaría Particular, una Subsecretaría de Planeación y Desarrollo Turístico la cual se encuentra conformada por 6 Direcciones, las cuales son: la Dirección de Planeación y Desarrollo, la Dirección de Capacitación y Cultura Turística, la Dirección de Fomento a la Inversión y Vinculación Empresarial, la Dirección de Gestión y Fomento de Destinos, la Dirección de Proyectos de Infraestructura Turística y la Dirección de Planeación Urbana y Turística. A su vez, del despacho de la C. Secretaría dependen en forma directa otras 6 Direcciones: la Dirección Administrativa, la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, la Dirección de Diseño e Imagen Turística, la Dirección de Asuntos Jurídicos y Enlace, la Dirección de Prensa y Difusión y la Dirección de Relaciones Públicas. De igual manera, cuenta con una Subsecretaría de Promoción Turística la cual se encuentra conformada por tres Direcciones: Dirección de Operación Turística, Dirección de Promoción y la Dirección de Mercadotecnia.

Para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del POA y de los indicadores estratégicos y de gestión de la MIR, se realiza el análisis 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.

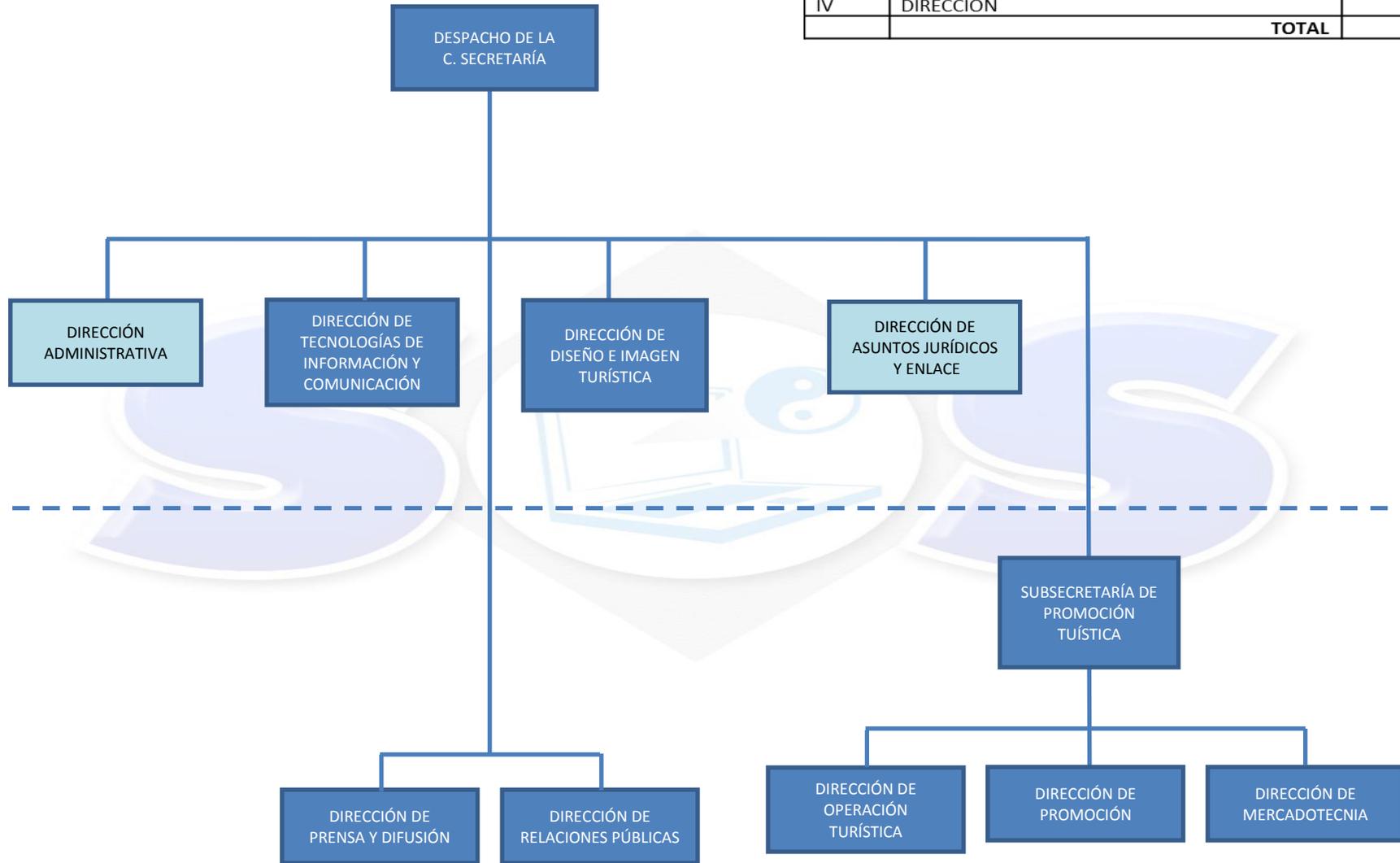
**ORGANIGRAMA AUTORIZADO ENERO 2015.**

NIVEL	UNIDAD ADMINISTRATIVA	TOTAL
II	DESPACHO DE LA C. SECRETARÍA	1
III	SUBSECRETARÍA	1
IV	SECRETARÍA PARTICULAR	1
IV	DIRECCIÓN	7
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>



**ORGANIGRAMA AUTORIZADO ENERO 2015.**

NIVEL	UNIDAD ADMINISTRATIVA	TOTAL
II	DESPACHO DE LA C. SECRETARÍA	-
III	SUBSECRETARÍA	1
IV	DIRECCIÓN	9
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>



## Objetivos de la Evaluación

### Objetivo General

12

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.

13

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

El gobierno del Estado de Quintana Roo a través de la Secretaría de Finanzas y Planeación emite los Lineamientos Generales para la Programación Presupuestación del Gasto Público.

14

Estos lineamientos atienden los requerimientos de las principales leyes en materia de gasto público a nivel Estatal como lo es la Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público del Estado, la Ley de Planeación del Estado de Quintana Roo, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado; mientras que en el plano federal se le da cumplimiento a la Ley de Planeación Federal, Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

La programación y presupuestación del gasto se realiza a través de los Programas Operativos Anuales (POA), instrumento que permite la definición de metas específicas que conllevan al establecimiento de las acciones de seguimiento, evaluación y control del Plan Estatal y que la SEFIPLAN define como:

*“Instrumento que permite traducir los lineamientos generales de la planeación del desarrollo económico y social del estado, en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo responsables, temporalidad y espacialidad de las acciones para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades contenidas en los balances de recursos humanos, materiales y financieros”*

Al POA se le suma la Matriz de Indicadores para Resultados la cual es un instrumento de planeación estratégica y que se introduce en la administración pública bajo la perspectiva del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).



Los lineamientos establecen que en la planeación, programación y presupuestación del gasto se debe considerar:

- a) La vinculación de las estructuras programáticas con el Plan Quintana Roo se realizará a partir de la categoría programática de Programas Presupuestarios. Las dependencias y entidades deberán revisar los existentes y verificar su denominación y descripción del programa presupuestario correspondiente.
- b) Verificar los Programas presupuestarios que operan las instituciones son orientados a objetivos de mediano o largo plazo.
- c) Para dar sustento a lo planteado en los Programas Presupuestarios se definirá por cada uno de ellos una Matriz de Resultados como mínimo, de acuerdo con la metodología emitida.
- d) Se deberá hacer un análisis de los Programas Presupuestarios y Matrices de Resultados estratégicas existentes, y verificar que estén formulados sobre bases reales y que los objetivos y metas planteados en los mismos atiendan la solución de los problemas identificados. Asimismo, se debe verificar que corresponden al tipo de programa correcto respecto a los criterios del catálogo respectivo.
- e) Revisar la lógica y congruencia en el diseño de los Programas Presupuestarios y su vinculación con los Programas Operativos Anuales, es decir, con la operativa institucional.
- f) Las dependencias deberán analizar sus programas presupuestarios con un enfoque integral, asegurando la congruencia y pertinencia de los elementos programáticos y presupuestales.

Las dependencias y entidades una vez definida su MIR y asignado indicadores para el Fin, Propósito, Componentes y Actividades, deberán vincular a través del SEIPOA el componente (bien o servicio) con el proceso o proyecto que genera dicho componente, asegurando así la vinculación de los universos de la Planeación Estratégica con los Programas Operativos Anuales.



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:

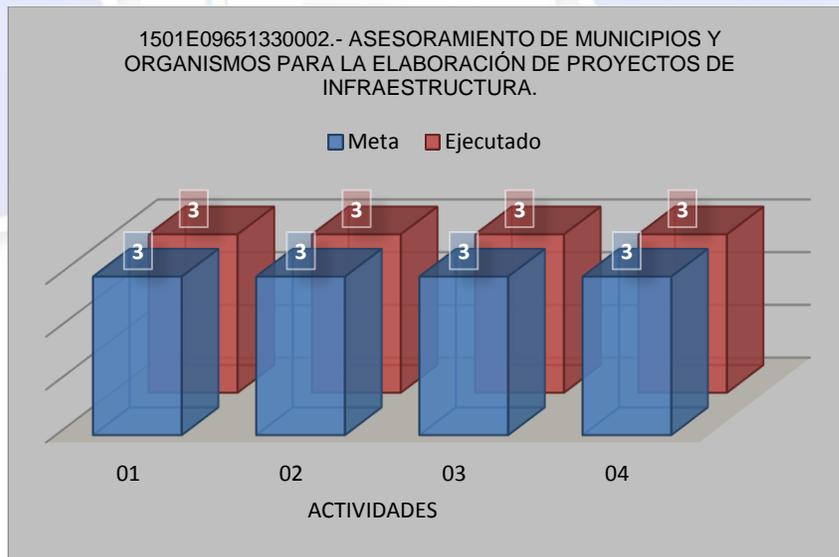
**Departamento de Control de Obras:** Realizar el seguimiento del avance físico y documental de las obras que realice la secretaría de manera directa o por convenio, apoyar en la elaboración de levantamientos y realización de proyectos.

**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.

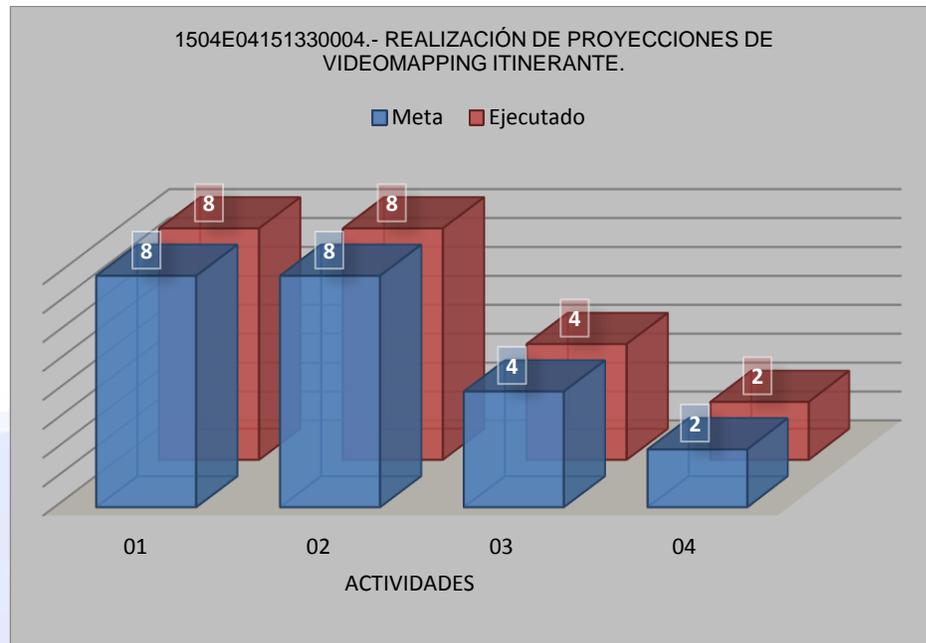
El primer Proceso *1501E09651330002 Asesoramiento de Municipios y Organismos para la Elaboración de Proyectos de Infraestructura*, presenta un resultado promedio total del 100% en el cumplimiento de las metas de las cuatro actividades que se establecieron en la integración del POA (gráfica 1)<sup>1</sup>.



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.

<sup>1</sup> 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)<sup>2</sup>



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.

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

## 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:

20

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

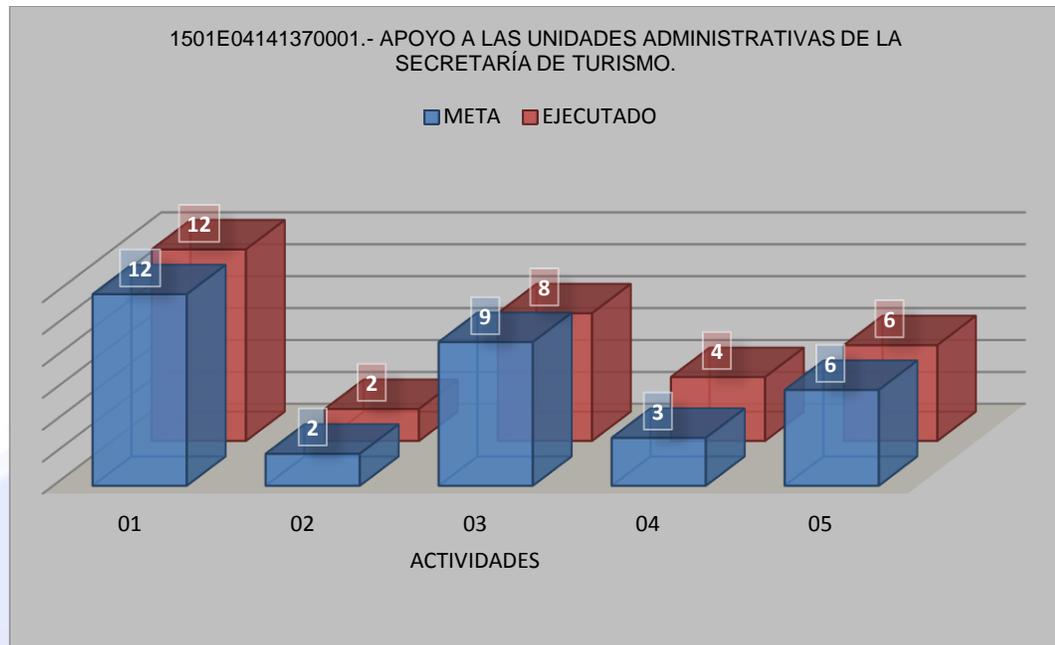
Para el cumplimiento de su objetivo, la Dirección Administrativa tiene las siguientes funciones:

- 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 3<sup>3</sup>:



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.”*

<sup>3</sup> Para el detalle de las actividades, ver anexo 2 - Tablas de avance de actividades por proceso.

*“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

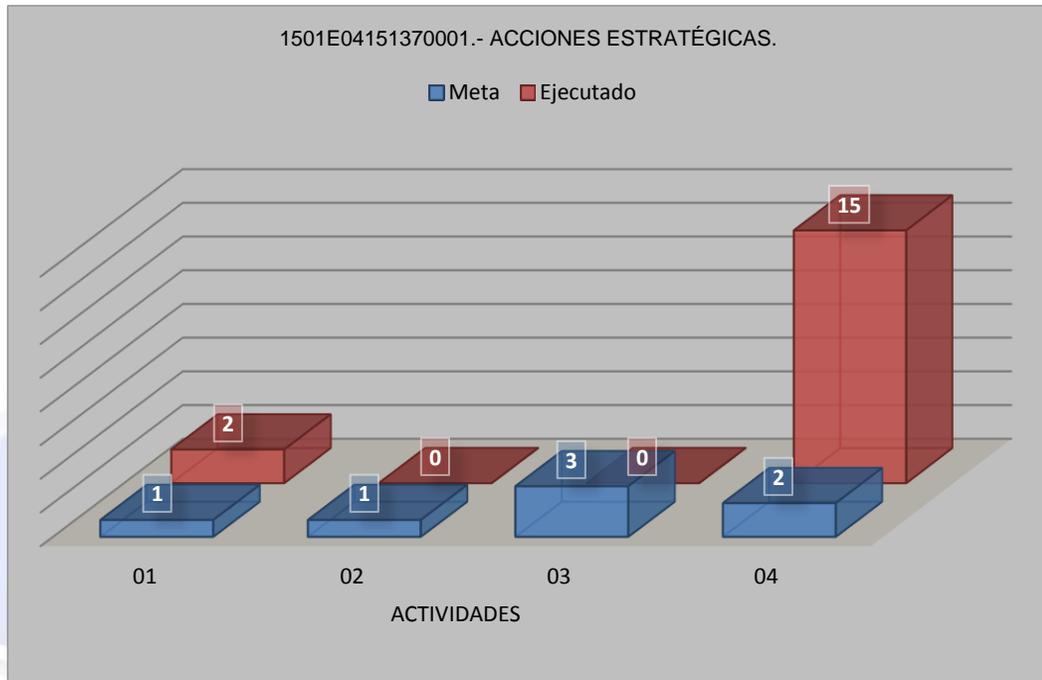
En su estructura orgánica la Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo cuenta con una Dirección de Asuntos Jurídicos y Enlace la cual depende directamente del Despacho de la C. Secretaría, a la cual se le tiene asignado, según su Manual de Organización el cumplimiento del siguiente objetivo:

*“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 4:



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%.<sup>4</sup> Respecto a la variación de las metas, la SEDETUR realizó las siguientes precisiones:

<sup>4</sup> Para el detalle de las actividades y sus variaciones, ver anexo 2 - Tablas de avance de actividades por proceso.

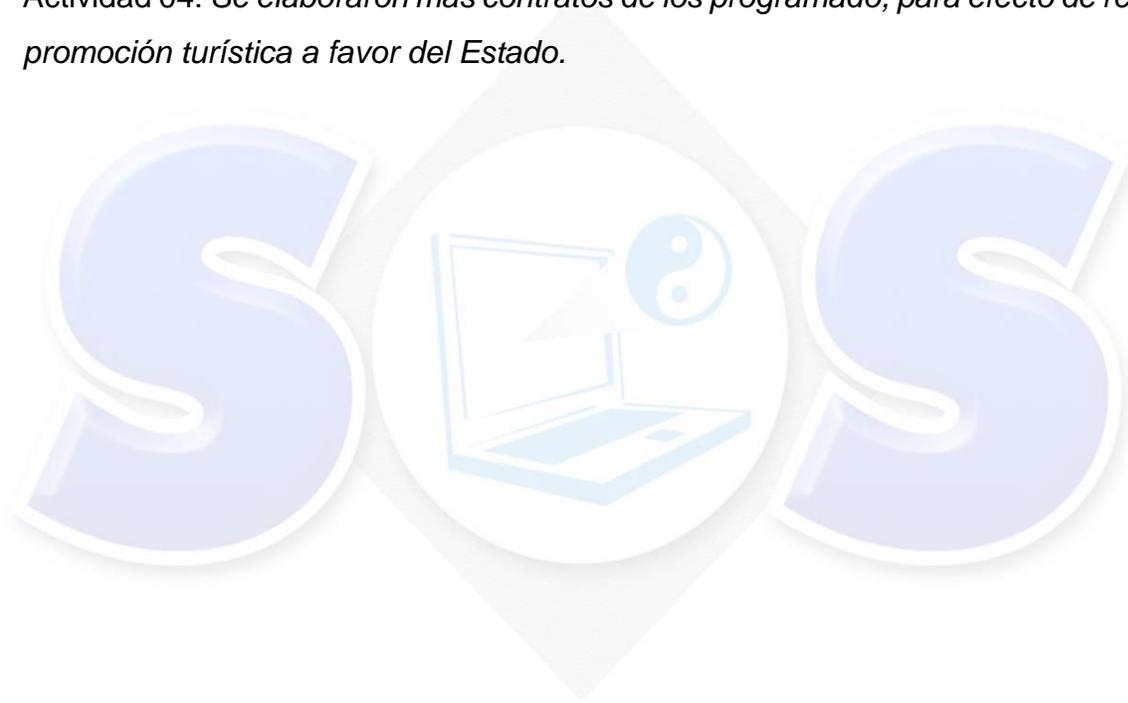


Actividad 01: *Se elaboraron dos proyectos de reglamento interior ya que hubo dos titulares de la SEDETUR durante el 2016 y ambos solicitaron actualizaciones al Reglamento.”*

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.*



## Análisis de la Metodología de Marco Lógico (MML).

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.*

25

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.

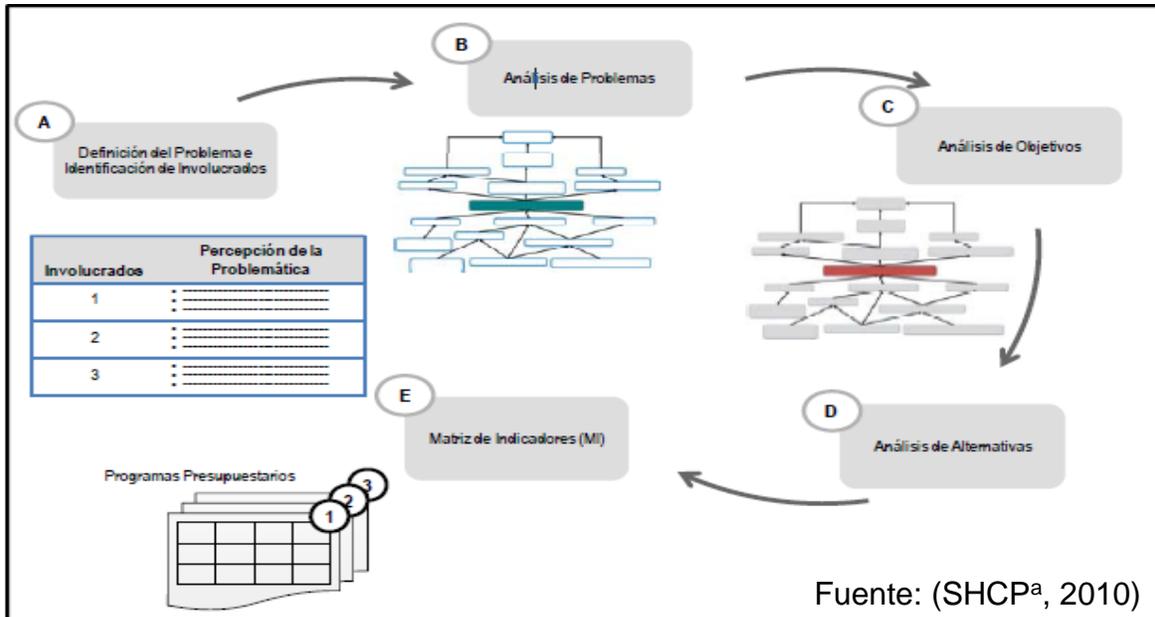
### Etapas de la Metodología del Marco Lógico

La MML facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas. El uso de la MML es cada vez más generalizado como herramienta de planeación basado en la estructuración y solución de problemas, pues con base en ella, es posible presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

Las etapas que conforman la MML son cinco:

- A) Definición del problema y análisis de involucrados;
- B) Análisis del problema;
- C) Análisis de los objetivos;
- D) Análisis de las alternativas;
- E) Elaboración de la MIR.

**ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LOGICO**



**A) Definición del problema y análisis de involucrados.**

Quando nos encontramos en un proceso de creación de un programa recordemos que el primer paso de la MML consiste en conocer cuál es el problema y sus involucrados. Estos dos puntos consisten en:

La definición del problema: es el proceso que busca establecer cuál es la causa que origina la necesidad, que motiva la implementación de una política pública, para dar solución a la carencia que se presenta en el momento en una determinada población, mediante programas presupuestales.

La población puede dividirse en población objetivo y población potencial. La población objetivo: es aquella que en primera instancia presenta la necesidad y, por lo tanto, es esta población la que obtendrá los productos y servicios que el programa genera para dar solución al problema. La población potencial: es aquella que presenta la necesidad o problema y que puede ser sujeta, en un futuro próximo, de recibir los productos y servicios que el programa genera.



Los involucrados: son todos aquellos que están inmersos en la problemática, estos pueden ser: la población, el Gobierno y sus dependencias, asociaciones civiles, empresas privadas. Cada uno de ellos debe ser capaz de aportar algo a la solución del problema.

Ejemplos de posibles involucrados (Aldunate E. Córdoba J, 2011):

- Los beneficiarios(as) del programa, directos e indirectos, quienes estarán interesados en que éste se ejecute.
- Quienes serán perjudicados directa o indirectamente por el programa (víctimas del programa) y que se opondrán a su ejecución.
- La comunidad de la zona en que se localizará el programa, cuyo apoyo u oposición dependerá del tipo de programa y sus expectativas o prejuicios.

Es en este apartado donde debe quedar claro cuál es la problemática principal que el programa buscará solucionar, así como los involucrados en el mismo.

En lo relativo a los sectores involucrados la SEDETUR no cuenta con el análisis de este elemento de la MML. Lo que podría afectar al logro de sus objetivos y metas, toda vez que puede dejar fuera la opinión o criterio de un sector que puede apoyar o estar en contra de sus actividades.

### B) Análisis del problema.

Una vez definido el problema y los involucrados, el siguiente paso es analizar cuáles son las causas y efectos su dinámica y comportamiento.

Este análisis se realiza utilizando un modelo de causa-efecto denominado Árbol del Problema, el cual consiste en esquematizar todas las posibles causas (raíz del árbol) que dan origen al problema central (tronco del árbol) y los efectos que el problema genera en el ámbito donde está presente (copa del árbol), cada uno de los componentes del Árbol del Problema debe ser redactado como una situación negativa (Aldunate E.; Córdoba J, 2011).

El árbol del problema nos sirve para presenta de forma ordenada los efectos que tiene en la sociedad o en la población la problemática que previamente se ha definido, así como las causas de la problemática. Es del árbol del problema de donde se parte para identificar cual será el camino que la política pública, proyecto o programa presupuestal tomará para darle solución a la problemática. Del análisis del problema saldrán a la luz las posibles soluciones a la problemática y que se transformaran en los objetivos que se buscaran alcanzar para darle solución.

La Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo cuenta con tres programas presupuestarios para los cuales debió desarrollar el análisis de problema utilizando el esquema de Árboles, estos son:

- M004.- Actividades de apoyo de las áreas de staff.
- K057. - Programas de desarrollo regional turístico sustentable y pueblos mágicos.
- E041.- Programa para la diversificación y el desarrollo integral del turismo.

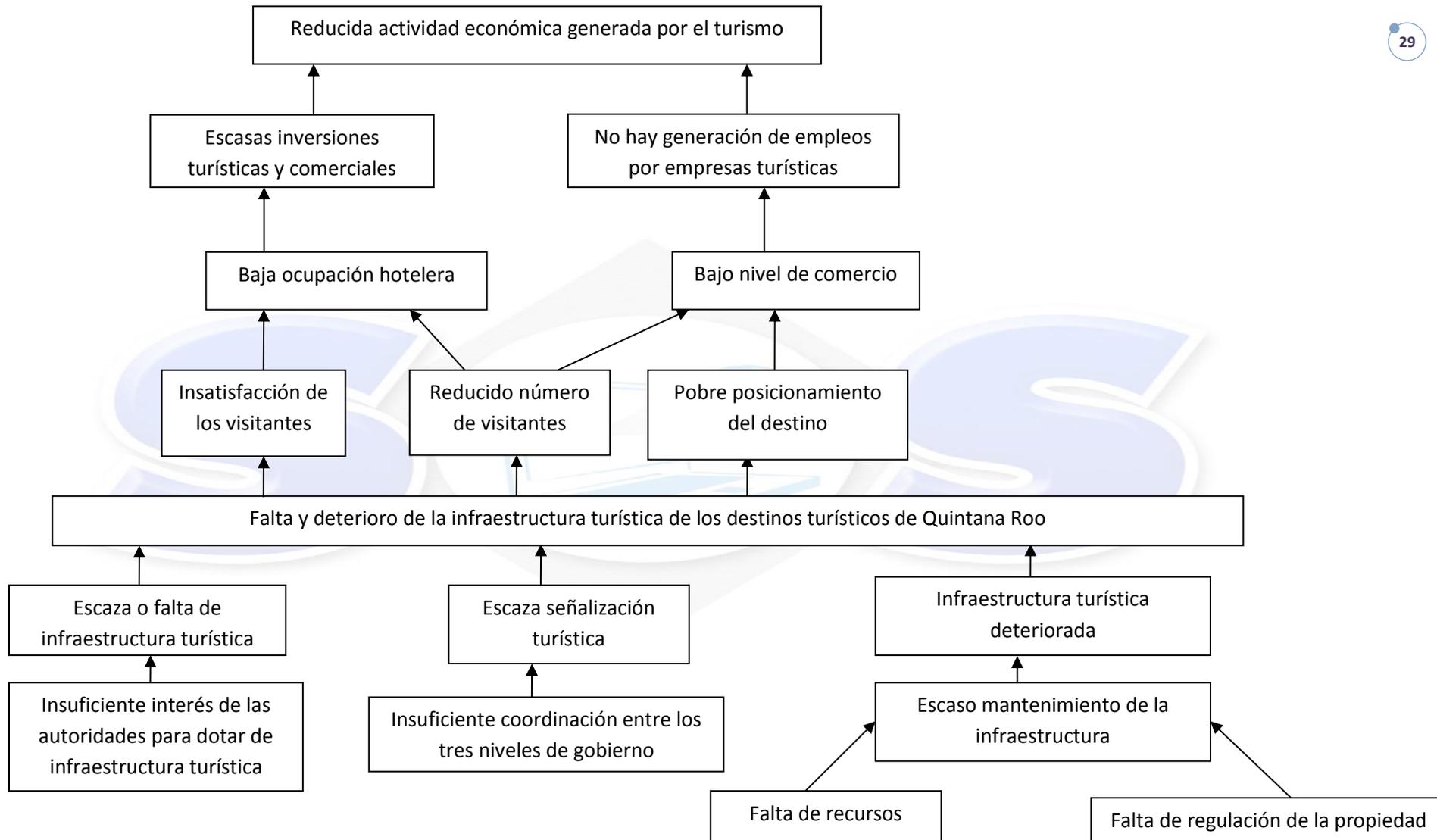
Con la información proporcionada por la secretaría de turismo no es posible identificar que Árboles del Problema corresponden al programa K057 Programas de desarrollo regional turístico sustentable y pueblos mágicos, sujeto a evaluación, ya que de los archivos “Árbol de Problemas MIR desarrollo integral del turismo” y “Árbol de Problemas MIR infraestructura”; no se pueden relacionar con el mismo. Adicional a esta situación solo se proporcionó dos Árboles de Problemas cuando se cuenta con tres programas presupuestarios.

Bajo este contexto la Secretaría de Turismo a través de sus Árboles de Problemas plantea dos problemáticas a atender:

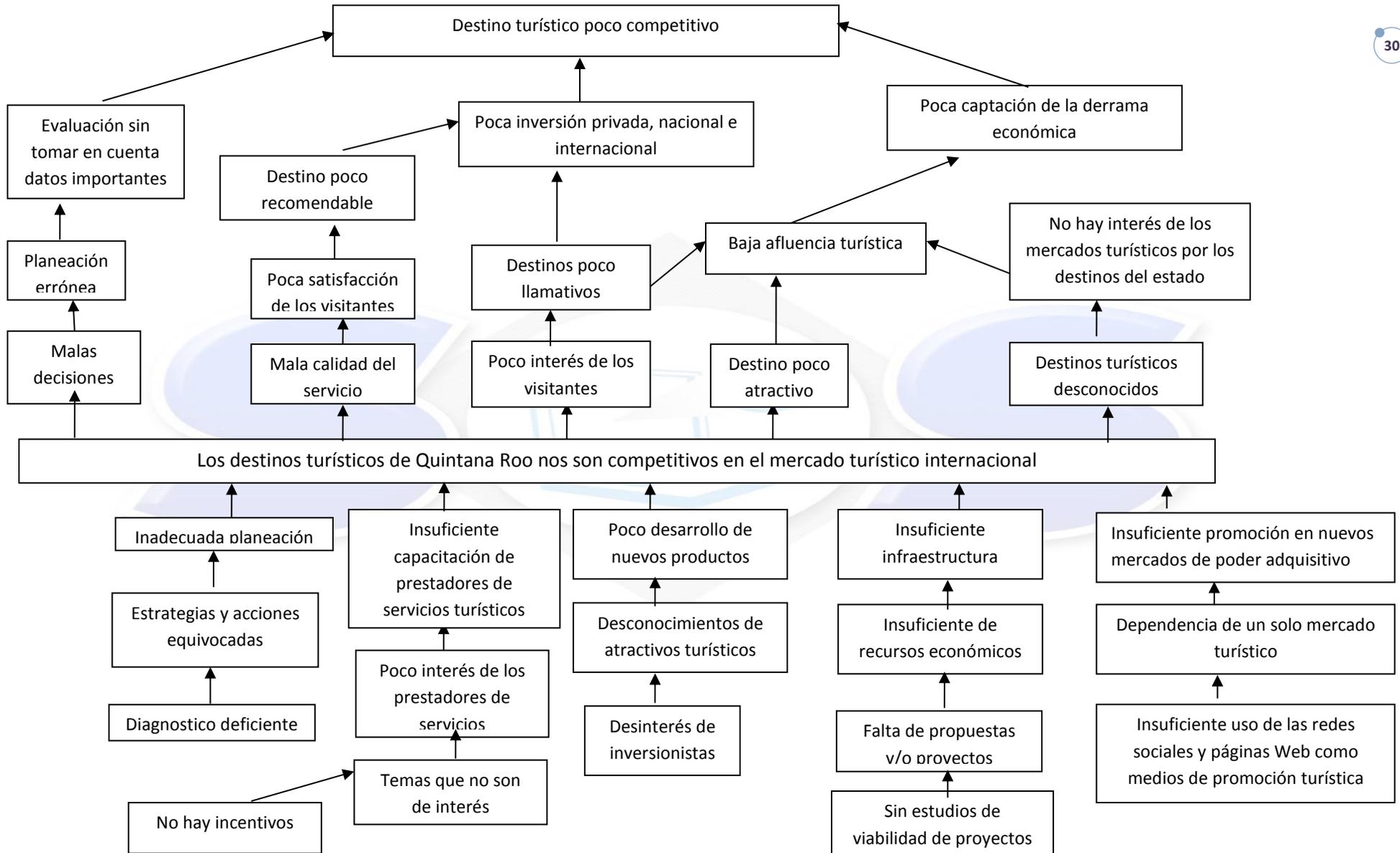
- a) La falta y deterioro de la infraestructura turística de los destinos turísticos de Quintana Roo; y
- b) Los destinos turísticos de Quintana Roo no son competitivos en el mercado turístico internacional.

A continuación, se presentan los Árboles de Problema de la SEDETUR:

**ÁRBOL DEL PROBLEMA INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA**



**ÁRBOL DE PROBLEMAS: DESARROLLO INTEGRAL DEL TURISMO**



C) Análisis de los objetivos;

Para determinar cuál será este objetivo es necesario haber elaborado el Árbol del Problema, pues a partir de él se elabora el Árbol de Objetivos, el cual representa la situación esperada una vez que se ha solucionado el problema.

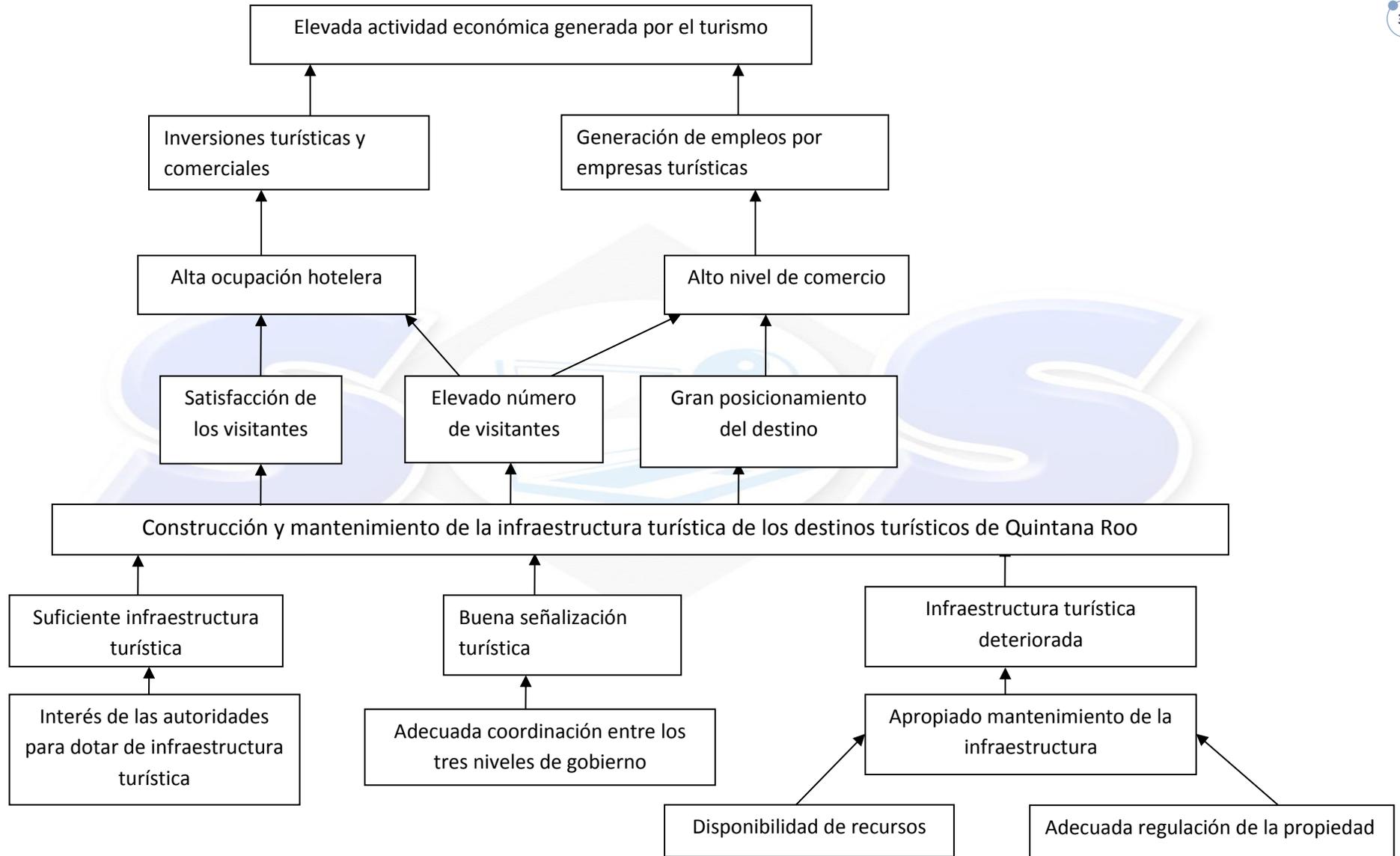
El procedimiento para la elaboración y análisis del Árbol de Objetivos consiste en transcribir el Árbol del Problema dándole un sentido positivo, de tal manera que ahora las causas serán los medios (raíces del Árbol) para solucionar el problema mismo que se traduce en el objetivo (tronco del Árbol) y los efectos serán los fines (copa del Árbol), es decir, la situación esperada una vez que se le ha dado solución a la problemática (Aldunate E. Córdoba J, 2011).

Por lo tanto, la SEDETUR persigue dos objetivos:

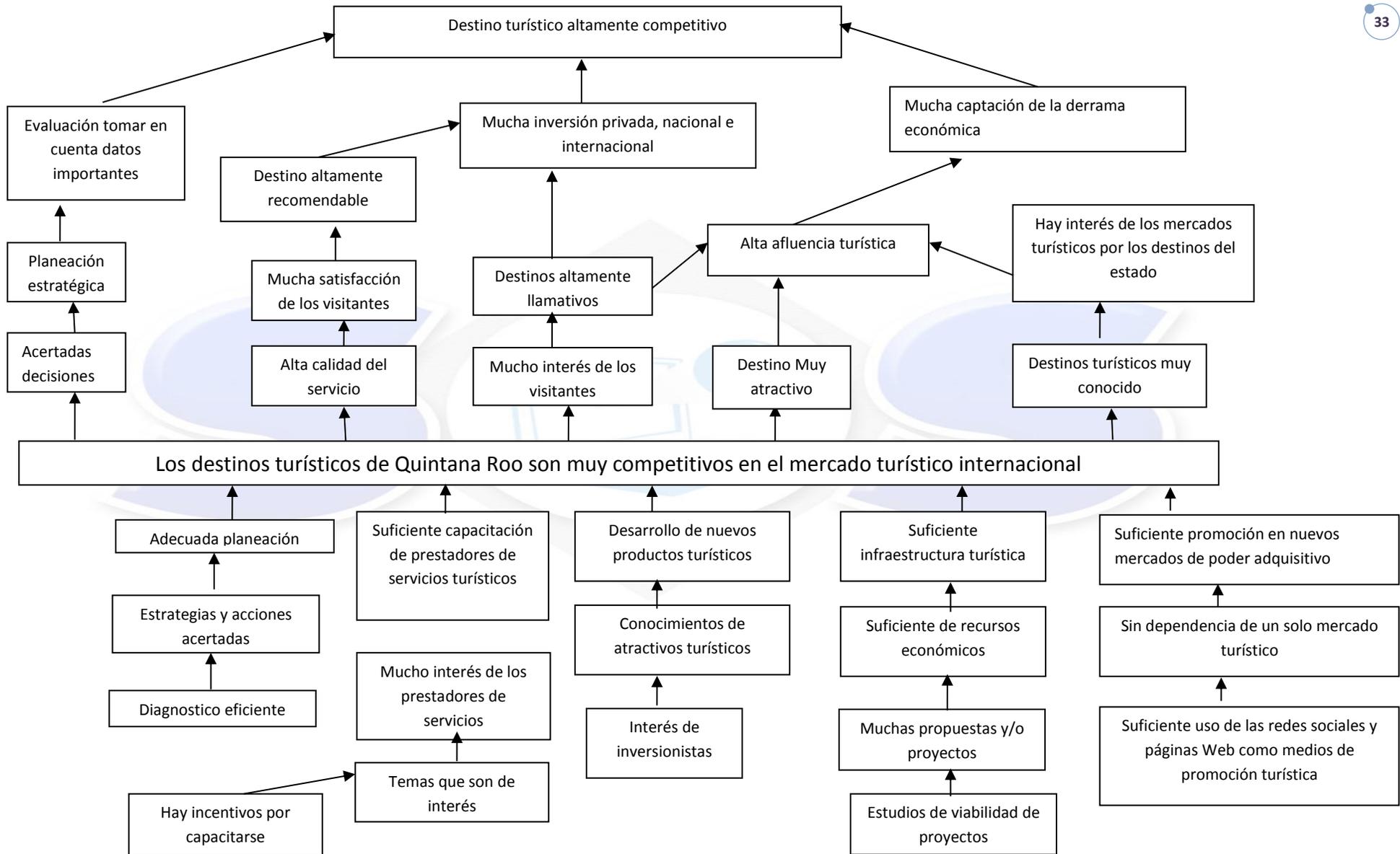
- a) La construcción y mantenimiento de la infraestructura turística de los destinos turísticos de Quintana Roo.
- b) Los destinos turísticos de Quintana Roo son muy competitivos en el mercado turístico internacional.

A continuación, se presentan los Árboles de Objetivos de la SEDETUR:

**ÁRBOL DE OBJETIVOS**



**ÁRBOL DE OBJETIVOS: DESARROLLO INTEGRAL DEL TURISMO**





### D) Análisis de las alternativas;

Una vez que ya se tiene claro cuál es la problemática a resolver, al igual que el objetivo a lograr, el siguiente paso de la MML es determinar cuál es la mejor alternativa para solucionar el problema y así alcanzar la situación deseada.

En el árbol de objetivos se encontraremos diversos medios para alcanzar el objetivo y así alcanzar el fin deseado, sin embargo, algunos de estos medios pueden no ser de la competencia de la dependencia planea el ejecutar el proyecto o política pública.

La alternativa a seleccionar debe ser aquella que este dentro del ámbito de competencia y que tenga la mayor probabilidad de tener éxito en la solución de la problemática, considerando el grado de factibilidad, así como las restricciones presupuestarias. La correcta selección de la alternativa nos llevará a determinar cual es el bien o servicio que se debe proporcionar a la población afectada por la problemática al igual que las acciones necesarias para poder otorgar los bienes o servicios. (SHCP<sup>a</sup>, 2010).

Cada uno de los pasos de la MML nos lleva a la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), la cual es la herramienta que concentrará toda información del proyecto o política pública de una manera lógica y organizada.

## Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)<sup>5</sup>

La Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (SHCP, 2012) la MIR es una herramienta de planeación estratégica que sintetiza la MML, y que de manera sencilla:

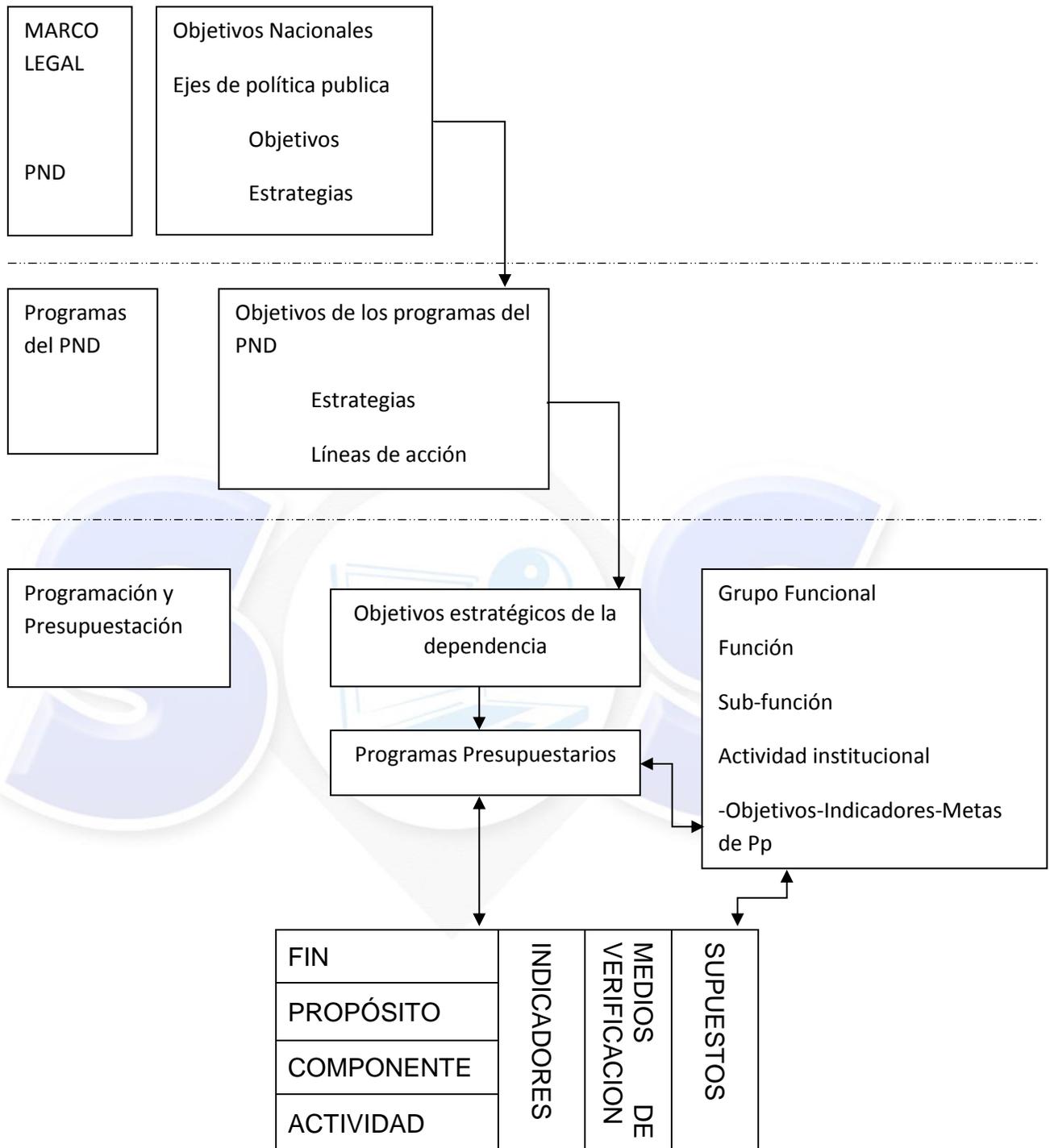
1. Establece el Objetivo de los programas, así como su alineación con los objetivos de la planeación nacional y estatal.
2. En ella se encuentran definidos cuáles serán los bienes y servicios que el programa entregara a la sociedad.
3. Establece indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas esperados del programa y que son utilizados en la evaluación.
4. Establece los medios de verificación de la información necesaria para el cálculo de los indicadores.
5. Considera los factores externos que podrían afectar directamente el desempeño del programa con esto quedan identificados los riesgos.

La MIR está conformada por una matriz de cuatro por cuatro en la cual se encuentran cada uno de los elementos que la conforman. En ella encontremos en la primera columna: Fin, Propósito, Componentes y Actividades; en la segunda columna, Indicadores de desempeño; en la tercera, los medios de verificación y finalmente en la cuarta, los supuestos.

Según el ámbito de gubernamental de que se trate la MIR de los programas se deben alinear al Plan Nacional de Desarrollo cuando se traten de dependencias o programas de la Administración Pública Federal o al Plan Estatal de Desarrollo cuando se trate de dependencias o programas de la Administración Pública Estatal, la lógica que se sigue para alcanzar una correcta alineación es la siguiente:

---

<sup>5</sup> 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.



Fuente: Diplomado PbR, SHCP, 2012

## Alineación Estratégica

La Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo se encuentra alineado al Plan Nacional y al Plan Estatal del Desarrollo como se describe a continuación:

<p><b>PLAN NACIONAL DESARROLLO 2013-2018</b></p>	<p><b>PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2011-2016</b></p>		
<p>IV. MEXICO PRÓSPERO</p> <p>Objetivo 4.11 Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país.</p>	<p>II.- QUINTANA ROO COMPETITIVO</p>		
	<p>II. 4.- Impulso a los Sectores Económicos Estratégicos.</p> <p>Objetivo Estratégico.- Promover una política de impulso a los sectores económicos estratégicos, que eleven la competitividad y el potencial productivo de los sectores primarios y de la transformación, con acciones de encadenamiento productivo y de desarrollo de proveedores, para aprovechar el liderazgo del sector terciario y el fortalecimiento del mercado interno.</p>	<p><b>II.4.4.- DIVERSIFICACIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL DEL TURISMO</b></p> <p>Impulsar una política para consolidar a Quintana Roo como un multidesino líder en competitividad con una oferta de alta calidad, diversificada y articulada, con pleno respeto a los entornos naturales, sociales y culturales con empresas altamente competitivas y con bases sólidas en infraestructura legal, física y educativa para el desarrollo turístico.</p>	<p><b>PROGRAMA SECTORIAL DE DIVERSIFICACION Y DESARROLLO INTEGRAL DEL TURISMO 2011-2016</b></p> <p>II.4.4.3.- Fortalecer los principales destinos turísticos del estado, fomentando su diversificación con servicios financieros y comerciales.</p>
			<p><b>PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA 2014-2018</b></p> <p>Objetivo 6.- Desarrollar infraestructura competitiva que impulse al turismo como eje estratégico de la productividad regional y detonador del bienestar social.</p> <p>Estrategia 6.1 Mejorar la infraestructura y equipamiento existente en los destinos de mayor afluencia turística.</p> <p>6.1.1 Impulsar la reconversión de la infraestructura e imagen urbana en <b>Pueblos Mágicos</b> para consolidar una oferta turística atractiva.</p>

## Lógica Vertical

La Lógica vertical es aquella que asegura una completa correspondencia entre las acciones que se emprenden en el programa que se orienta para resolver un problema y por ende alcanzar determinados resultados. En la Lógica vertical interviene dos columnas de la MIR: la del resumen narrativo y la de los supuestos (Aldunate E. Córdoba J., 2011).

En esta etapa es donde se requieren los resultados que se obtuvieron en cada una de las etapas de la MML, principalmente del Árbol de Objetivos pues de este elemento se toman los principales puntos para construir el resumen narrativo para cada nivel de objetivos.

El resumen narrativo corresponde a la primera columna de la MIR en la que se definen los objetivos del programa y responde las preguntas

1. ¿Cuáles son los impactos a los que contribuye el programa, (FIN)?
2. ¿Qué resultados directos se obtienen al solucionar el problema mediante la implementación del programa, (PROPÓSITO)?
3. ¿Qué bienes o servicios entrega el programa, (COMPONENTES)?
4. ¿Cómo se producen estos bienes y servicios, (ACTIVIDADES)?

La sintaxis que se sigue para la elaboración del resumen narrativo para cada nivel de objetivos es (SHCP, 2010):

Fin	El que: contribuir a un objetivo superior	Mediante/ a través de	El cómo: la solución del problema
Ejemplo	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados	Mediante	la disminución de la deserción en educación media superior...
<b>Propósito</b>	<b>Sujeto: población o área de enfoque</b>	<b>Verbo e presente</b>	<b>Complemento: resultado logrado</b>
Ejemplo	Los jóvenes de familias de escasos recursos	Concluyen	La educación media superior
<b>Componentes</b>	<b>Productos terminados o servicios proporcionados</b>	<b>Verbo en participio pasado</b>	
Ejemplo	Apoyos a los jóvenes de escasos recursos para el pago de transporte	Entregados	
<b>Actividades</b>	<b>Sustantivo derivado de un verbo</b>	<b>Complemento</b>	
Ejemplo	Administración	Del padrón de beneficiarios	

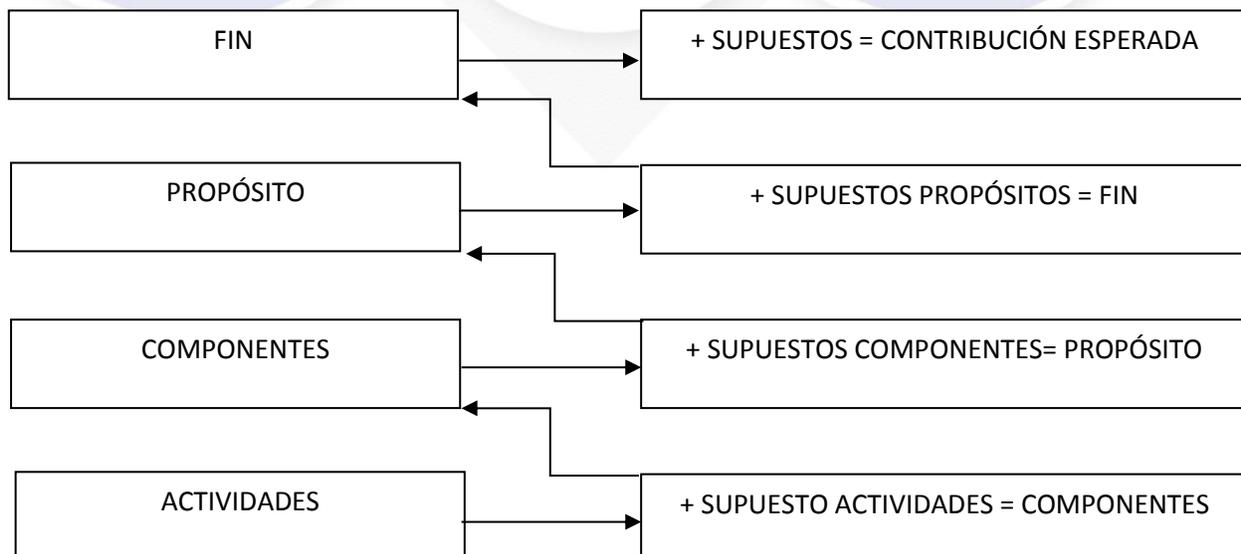
Fuente: SHCP.

Una vez que se ha terminado con la elaboración del resumen narrativo la Lógica Vertical continua con la incorporación a la MIR los SUPUESTOS, mismos que surgen de la identificación de los riesgos externos a los que se enfrenta el programa, estos al ser identificados permiten tener el panorama de lo que enfrentará el programa, estos riesgos al ser planteados de manera positiva se trasforman en los mencionados SUPUESTOS, es decir se supone que los riesgos no se presentan durante la ejecución del programa y por lo tanto este logra su FIN.

La lectura o interpretación de la Lógica Vertical de la MIR es de abajo hacia arriba y de realiza de la siguiente manera:

1. Si se cumplen las **Actividades** del programa y el **Supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Componente**.
2. Si se cumplen los **Componentes** del programa y el **Supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Propósito**.
3. Si se cumplen los **Propósito** del programa y el **Supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Fin**.
4. Si se cumple el **Fin** del programa y el **Supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega a los resultados del programa.

Esto se puede ilustrar de la siguiente manera:





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

<b>MIR- Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos</b>		
	<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Supuestos</b>
<b>FIN</b>	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
<b>Propósito</b>	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
<b>Componente</b>	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
<b>Actividad</b>	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
<b>Actividad</b>	Dictaminación de proyectos de infraestructura y equipamiento	Existe el interés por conocer el dictamen para la asignación de proyectos de infraestructura y equipamiento
<b>Componente</b>	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
<b>Actividad</b>	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

La Lógica Horizontal vincula el resumen narrativo de cada uno de los objetivos con los indicadores que sean necesarios y suficientes para poder evaluar el grado de cumplimiento de las metas que previamente debieron ser definidas, así mismo, cada indicador debe de contar con los medios de verificación, mismos que deberán ser suficientes y necesarios para obtener la información sobre la estimación de los Indicadores. En lo sucesivo, nos enfocaremos en las principales características de los indicadores del desempeño y de los medios de verificación (Aldunate E. Córdoba J., 2011).

### DEFINICIÓN Y TIPO DE INDICADOR POR NIVEL DE OBJETIVOS DE LA MIR

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público en su portal de internet define un indicador de desempeño como:

*La expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.*

Entonces un indicador del desempeño se utiliza para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para cada programa público, éste indicador genera la información necesaria para el monitoreo y evaluación del programa, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones en la asignación de los recursos.

Los indicadores de desempeño se dividen en dos tipos:

**Indicador Estratégico:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp. Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Incluye a los indicadores de Fin, Propósito y aquellos de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque. Impacta de manera directa en la población o área de enfoque (SHCP, 2010).

**Indicador de Gestión:** Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluye los indicadores de Actividades y aquéllos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias (SHCP. 2010).

Derivado de esto el tipo de indicador que corresponde por nivel de objetivos de la MIR es la siguiente:

NIVEL DE OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR
FIN	ESTRATÉGICO
PROPOSITO	ESTRATÉGICO
COMPONENTE	ESTRATÉGICO (cuando considera la entrega de un bien o servicio que incida directamente en la población objetivo)  DE GESTIÓN (cuando <u>NO</u> considera la entrega de un bien o servicio que incida directamente en la población objetivo)
ACTIVIDAD	GESTIÓN

FUENTE: SHCP, 2010.

### MEDIOS DE VERIFICACIÓN

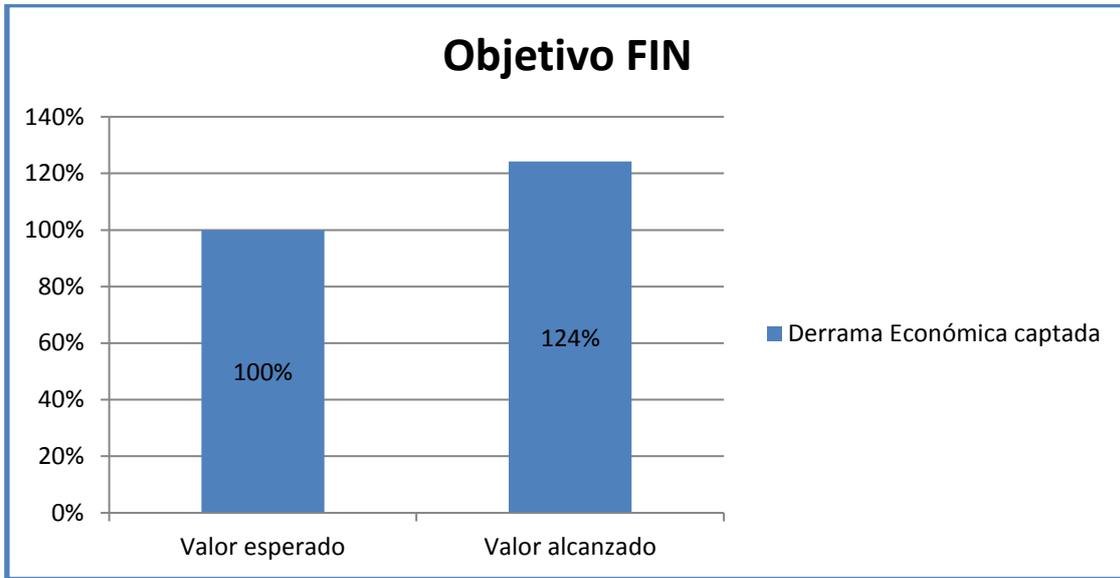
Para completar la lógica horizontal de la MIR es necesario incorporar los medios de verificación, es decir: la fuente de información donde se obtendrán los datos para poder estimar los indicadores. Estas fuentes de información deben ser públicas y de fácil acceso.

Las principales fuentes de información que se pueden utilizar son:

1. Estadísticas
2. Materiales publicados
3. Encuestas
4. Informes de auditoria
5. Anuarios estadísticos de cada Dependencia

La finalidad de incluir en la MIR los medios de verificación de cada indicador es para lograr una mayor calidad en la información que se obtiene de la misma y así poder tener una correcta evaluación de los logros del programa.

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
<b>Derrama Económica captada</b>	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.

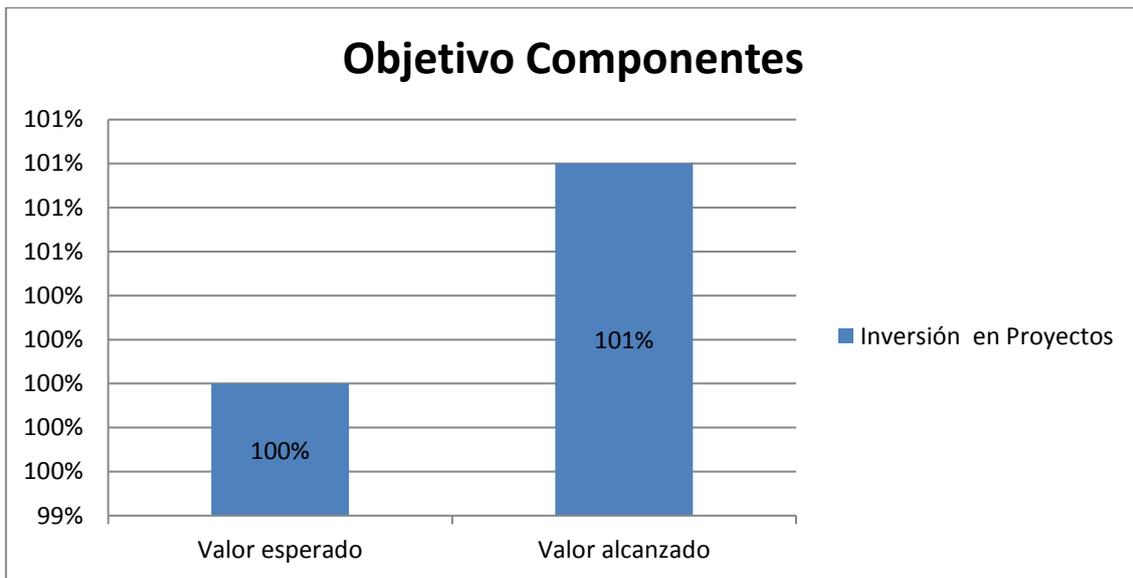
Ficha técnica del indicador				
Nombre del Indicador	Unidad de medida	Categoría	Dimensión	Frecuencia de Medición
Destinos turísticos apoyados con proyectos	Obras	Estratégico	Eficacia	Anual

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.



Gráfica 7.- Indicador COMPONENTE.  
FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDETUR.

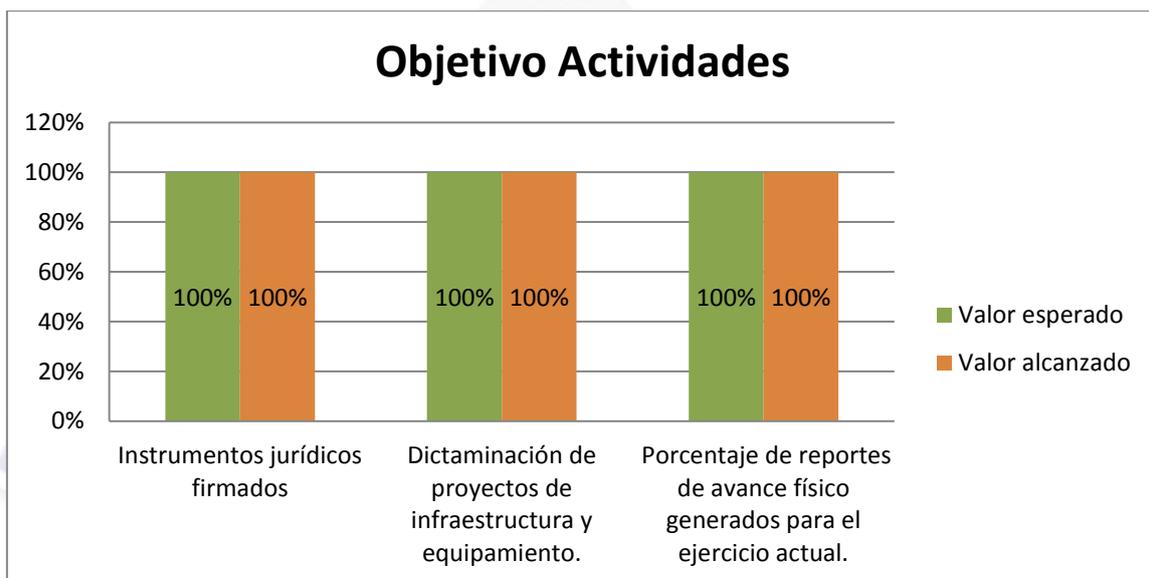
Ficha técnica del indicador				
Nombre del Indicador	Unidad de medida	Categoría	Dimensión	Frecuencia de Medición
Inversión en Proyectos	Millones de pesos	Estratégico	Eficacia	Anual
Porcentaje de proyectos turísticos de infraestructura y equipamiento en operación.	Obras	Estratégico	Eficacia	Anual

Los indicadores definidos para el nivel de Componente presentan 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.

Para el indicador ambos indicadores se informan que se cancelaron obras correspondientes al ejercicio 2016, y solamente se realiza la obra denominada proyecto integral en la zona arqueológica de Ichkabal.

El indicador *Porcentaje de proyectos turísticos de infraestructura y equipamiento en operación* presenta el mismo error que el indicador del Propósito en la captura del avance reportado.

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



Gráfica 8.- Indicador ACTIVIDADES.

FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la SEDETUR.

Ficha técnica del indicador				
Nombre del Indicador	Unidad de medida	Categoría	Dimensión	Frecuencia de Medición
Instrumentos jurídicos firmados	Contrato	Gestión	Eficacia	Anual
Dictaminación de proyectos de infraestructura y equipamiento.	Dictamen	Estratégico	Eficacia	Anual
Porcentaje de reportes de avance físico generados para el ejercicio actual.	Reporte	Estratégico	Eficacia	Mensual



Los indicadores definidos para el nivel de Actividades presentan 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.

Los tres indicadores de las Actividades presentan el mismo error que el indicador del Propósito en la captura del avance reportado.

Mes	Valor esperado del Numerador	Valor Alcanzado del numerador	Valor esperado del Denominador	Valor Alcanzado del Denominador
<b>ACT1COMPO1K015.- INSTRUMENTOS JURÍDICOS FIRMADOS</b>				
Octubre	0	0	1	1
Noviembre	0	0	1	1
Diciembre	1	100	1	100
<b>ACT2COMP1K015.- DICTAMINACIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</b>				
Octubre	0	0	1	1
Noviembre	0	0	1	1
Diciembre	1	100	1	100
<b>ACT1COMP2MIRK015.- PORCENTAJE DE REPORTES DE AVANCE FÍSICO GENERADOS PARA EL EJERCICIO ACTUAL</b>				
Octubre	0	0	1	1
Noviembre	0	0	1	1
Diciembre	1	100	1	100

## **Implementación del Presupuesto basado en Resultados**

Como parte de los trabajos de evaluación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las dos herramientas establecidos en el Modelo de Términos de Referencia (TdR).

La primera herramienta consiste en la aplicación de un cuestionario, cuyo objetivo es conocer las acciones que se han llevado a cabo dentro de las dependencias del Gobierno del Estado de Quintan Roo en el marco del proceso de implementación del Presupuesto Basado en Resultados.

1.- ¿Qué reformas se han implementado en su marco normativo para sustentar la aplicación del modelo de PbR-SED?

R= Ninguna, Solamente se siguen las indicaciones que da la SEFIPLAN para la integración del PbR – SED.

2.- De acuerdo con el marco normativo vigente de su entidad administrativa, mencione ¿Cuál es la unidad o área responsable de normar, coordinar y dar seguimiento al cumplimiento del PbR-SED en la entidad?

R= La Subsecretaría de Planeación y Desarrollo y la Dirección de Planeación de la SEDETUR.

3.- ¿Qué tipo de bienes y/o servicios entregan los programas presupuestarios?

R= Mediante el Programa Presupuestario E041. Diversificación y Desarrollo Integral del Turismo se realizaron: Acciones Estratégicas Realizadas, Acciones de Promoción Turística Implementadas, Competitividad Turística Incrementada, Desarrollo Turístico Detonado.

Mediante el Programa Presupuestario K057. Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos, se construyeron y/o remodelaron obras



de infraestructura en los destinos turísticos del Convenio de Coordinación para el Otorgamiento de un Subsidio en Materia de Desarrollo Turístico a Pueblos Mágicos y Destinos Prioritarios.

Mediante el Programa Presupuestario M004. Actividades de Apoyo de las áreas de Staff, se busca contribuir al óptimo funcionamiento del Despacho de la C. Secretaría de Turismo mediante el desempeño eficiente de las Unidades Staff que dependen de ella.

4.- ¿Qué tipo de estudios se han implementado en su dependencia para la creación o modificación sustantiva de los programas presupuestarios? ¿Con qué periodicidad?

R= Estudios ninguno, sin embargo, se han asistido a diversos cursos de actualización sobre el tema que imparte la Secretaría de Finanzas y Planeación en coordinación con el IAPQROO.

5.- De acuerdo con el artículo 46 frac. III inciso C, de la Ley General de Contabilidad Gubernamental ¿Con cuántos indicadores de resultados y de gestión cuenta su entidad?

R= No contamos con un número preestablecido de indicadores, estos varían dependiendo de las metas y / o acciones que se programen para realizar año con año.

6.- ¿Qué programas presupuestarios cuentan con matriz de indicadores para resultados en su entidad administrativa?

R= Programa Presupuestario E041. Diversificación y Desarrollo Integral del Turismo.

Programa Presupuestario K057. Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos.

Programa Presupuestario M004. Actividades de Apoyo de las áreas de Staff.



7.- ¿Qué criterios estratégicos utiliza para analizar y corregir el incumplimiento de la ejecución detectada en los programas presupuestarios por medio del seguimiento de indicadores de desempeño?

R= Se evalúa de manera colegiada entre los involucrados los factores internos y externos para saber el por qué no se están alcanzando las metas y aplicar las medidas correctivas según sea el caso.

8.- En caso de detectar áreas de oportunidad en la definición de los indicadores de resultados, ¿Qué estrategia se implementa para sustentar y/o validar su cambio?

R= Se convoca a reunión entre las autoridades de la dependencia y ahí se analiza si es viable o no para implementar determinado indicador.

9.- De acuerdo con la implementación de los indicadores de desempeño y/o matriz de indicadores para resultados ¿Cómo ha influido en la toma de decisiones en la planeación estratégica de su entidad administrativa?

R= Se hace una mejor distribución de los recursos económicos asignados a la dependencia en virtud de los resultados obtenidos en el año anterior, así mismo en la cuestión programática los indicadores nos dan la pauta para incrementar las acciones en pos del cumplimiento de las metas establecidas.

10.- ¿El personal de su entidad administrativa ha participado en cursos de capacitación para la implementación del PbR-SED en su entidad administrativa y con qué frecuencia?

R= Si, cada año.

11.- El personal responsable de la elaboración del Programa Operativo Anual, ¿Cuenta con los conocimientos para la elaborar la Matriz de Indicadores para Resultados?

R= Si.



12.- ¿Su dependencia cuenta con evaluaciones de desempeño con base en indicadores estratégicos y de gestión?

52

R= Si.

13.- ¿En su dependencia existe algún mecanismo para la determinación de los indicadores?

R= Se realizan reuniones de Directores para la definición de sus indicadores de acuerdo a su ámbito de influencia.

14.- ¿En su dependencia existe un área específica para la atención de la Evaluación al Desempeño?

R= No, esta actividad la realiza la Dirección de Planeación.

15.- ¿En su dependencia se cuenta con algún sistema o herramientas para el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora?

R= No, solamente se realiza un seguimiento constante y se trabaja en los sistemas que maneja la SEFIPLAN.



La valoración de las preguntas se realizará de acuerdo lo establecido en los TdR, por lo que la calificación obtenida por la Secretaría es la siguiente ponderación:

Pregunta	Ponderación	Calificación
1 y 2	10%	5%
3	10%	10%
4	10%	5%
5, 6,7,8,9	20%	15%
10 y 11	30%	23%
12	10%	10%
13, 14 y 15	10%	5%
Total	100%	73%

La segunda herramienta consiste en la valoración de la construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados, la valoración de la MIR se realiza siguiendo el TdR, mismo que especifica la forma en la cual se determina dicha valoración:

- Respuesta suficiente: Se otorga el valor de 3 a las respuestas positivas, que cumplan en su totalidad con los elementos establecidos en los lineamientos.
- Respuesta insuficiente: Se otorga el valor de 2 a las respuestas que cuenten con un solo elemento establecido en los lineamientos como son: la sintaxis, la frecuencia de medición, la dimensión, método de cálculo y los medios de verificación.
- Respuesta de cumplimiento: Se otorga el valor de 1 a las respuestas que cuentan con una redacción con grado de cumplimiento y no contiene un solo elemento establecido en los lineamientos como son la sintaxis, la frecuencia de medición, la dimensión, método de cálculo y los medios de verificación.
- Respuesta nula: Se otorga el valor de 0 a las respuestas que no contienen los elementos establecidos en los lineamientos.

Validación del Resumen Narrativo y MML: MIR Programa de desarrollo regional  
turístico sustentable y pueblos mágicos.

Rubros y Sub-rubros de Evaluación del Cumplimiento de los Elementos de la Matriz de Indicadores	Ponderación		Puntaje	Observaciones
	% por sección	Calificación y % P/Pregunta	Total	
<b>I). Planeación Estatal de Desarrollo</b>	<b>25%</b>	<b>8.3%</b>	<b>25%</b>	
1.1 El objetivo del eje de política pública del PED al cual está vinculado el programa está identificado	3	3	8.3%	
1.2 El objetivo sectorial, institucional, especial o regional al cual está vinculado el programa está identificado	3	3	8.3%	
1.3 El objetivo estratégico de la dependencia o entidad al cual está vinculado el programa está identificado	3	3	8.3%	
<b>II). Fin</b>	<b>15%</b>	<b>2.5%</b>	<b>13.3%</b>	
2.1 La matriz cuenta con la descripción y sintaxis del objetivo a nivel de Fin	3	3	2.5%	
2.2 La matriz cuenta con indicadores a este nivel de objetivo	3	3	2.5%	
2.3 Los indicadores de Fin tienen especificada su fórmula de cálculo	3	3	2.5%	
2.4 Los indicadores de Fin tienen especificada su frecuencia de medición	3	3	2.5%	
2.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores a nivel de Fin	3	2	1.7%	
2.6 La matriz tiene especificados los supuestos necesarios para la sostenibilidad de la contribución realizada por el programa al logro del Fin	3	2	1.7%	
<b>III). Propósito</b>	<b>15%</b>	<b>2.5%</b>	<b>13.3%</b>	
3.1 La matriz cuenta con la descripción del objetivo a nivel de Propósito que especifica, como sujeto, cuál es la población objetivo del programa y como predicado (verbo), la manera como el programa le impacta (el complemento)	3	3	2.5%	
3.2 La matriz cuenta con indicadores a este nivel de objetivo	3	3	2.5%	
3.3 Los indicadores de Propósito tienen especificada su fórmula de cálculo	3	3	2.5%	
3.4 Los indicadores de Propósito tienen especificada su frecuencia de medición	3	3	2.5%	
3.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores a nivel de Propósito	3	2	1.7%	
3.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Propósito que permiten cumplir con el Fin	3	2	1.7%	
<b>IV). Componentes</b>	<b>30%</b>	<b>5.0%</b>	<b>27%</b>	
4.1 Tiene especificados la sintaxis, identificando los bienes o servicios que el programa entrega a sus beneficiarios	3	3	5.0%	
4.2 La matriz cuenta con indicadores para cada uno de sus Componentes	3	3	5.0%	



4.3 Los indicadores de Componentes tienen especificada su fórmula de cálculo	3	3	5.0%	
4.4 Los indicadores de Componentes tienen especificada su frecuencia de medición	3	3	5.0%	
4.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores de Componentes	3	2	3.3%	
4.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Componentes que permiten cumplir con el Propósito	3	2	3.3%	
<b>V). Actividades</b>	<b>15%</b>	<b>2.5%</b>	<b>13.3%</b>	
5.1 La matriz tiene especificadas las Actividades correspondientes a cada Componente	3	3	2.5%	
5.2 La matriz cuenta con indicadores para cada una de sus Actividades	3	3	2.5%	
5.3 Los indicadores de Actividades tienen especificada su fórmula de cálculo	3	3	2.5%	
5.4 Los indicadores de Actividades tienen especificada su frecuencia de medición	3	3	2.5%	
5.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores de Actividades	3	2	1.7%	
5.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Actividades que permiten cumplir con los Componentes	3	2	1.7%	
<b>TOTAL 5 RUBROS DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>100%</b>		<b>92%</b>	

Con base en la utilización de estas dos herramientas se puede conocer que la Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo cuenta con un nivel de implementación del PbR de un 85%.

## Presupuesto

### “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 2014, 2015 y 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.

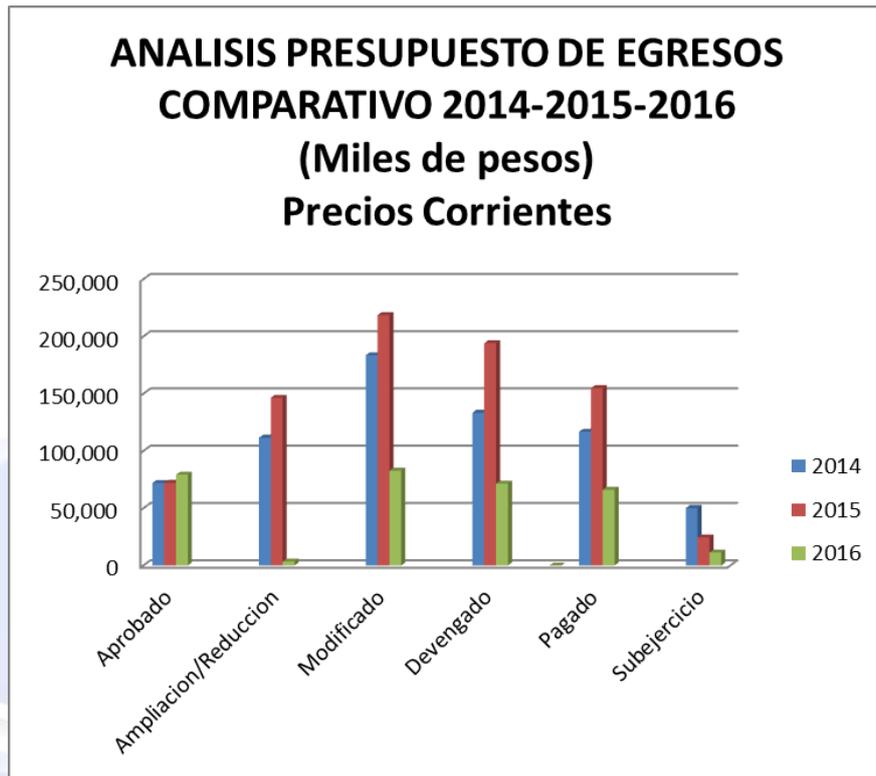
Durante el ejercicio 2016 el presupuesto de la SEDETUR se ejerció a través de una **finalidad**: Desarrollo Económico, la cual comprende la **función** Turismo.

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.

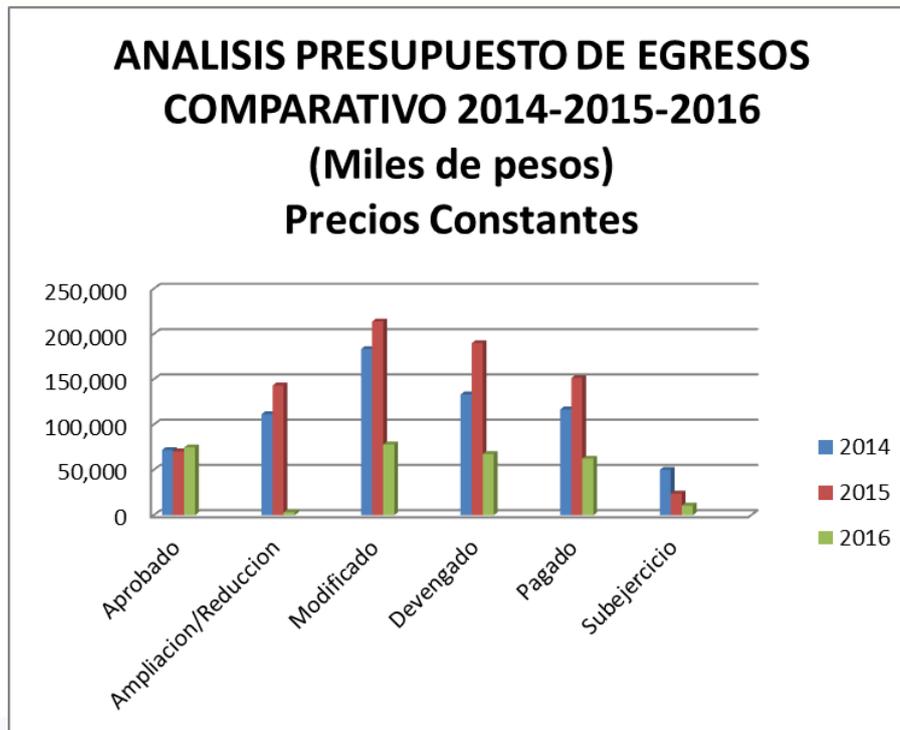
- Mediante la **función 37 Turismo**, la Secretaría de Turismo atendió los Programas Presupuestarios E041.- Diversificación y Desarrollo Integral de Turismo, y el **K057.- Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos.**

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.

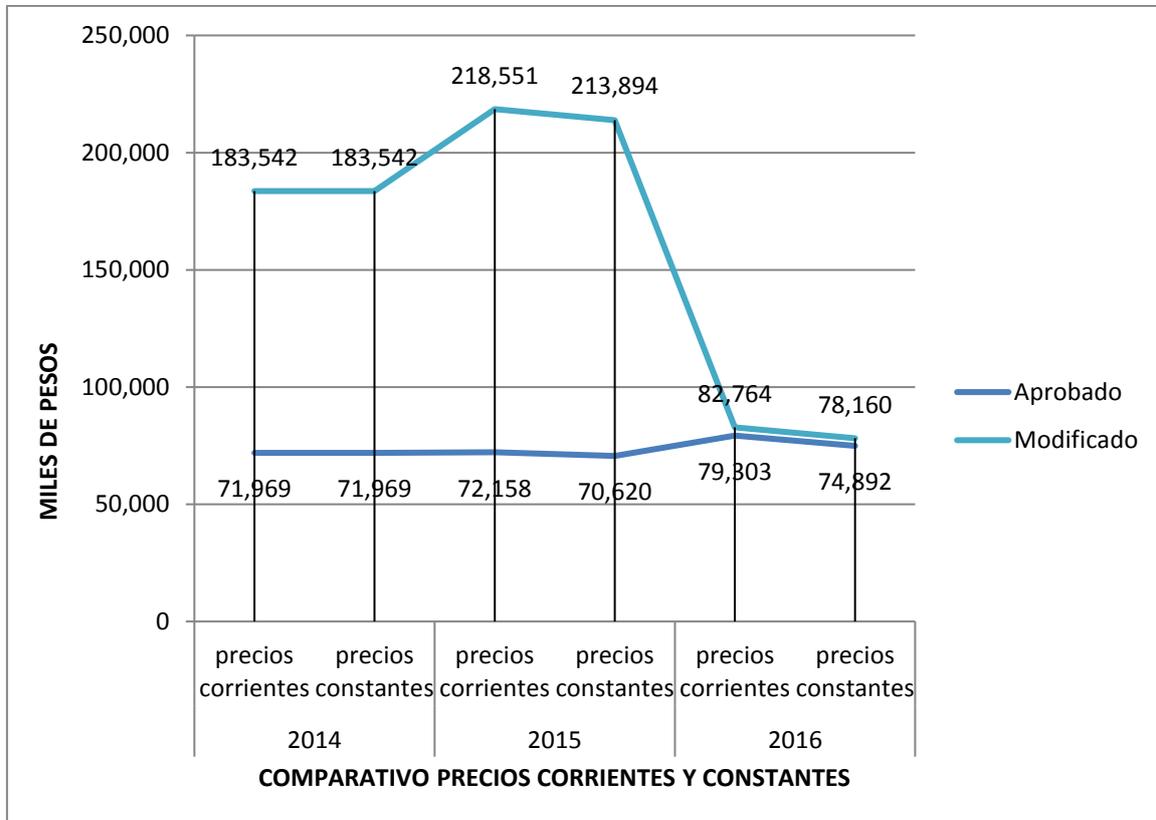
Tomando como base el presupuesto del Ejercicio 2014, el presupuesto aprobado del ejercicio 2015, tuvo un incremento de 0.26% y el del ejercicio 2016 un incremento de 10.19%, el presupuesto modificado del ejercicio 2015 tuvo un incremento de 19.07% y el del ejercicio 2016 una disminución de 54.91%, el 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)<sup>6</sup>**

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.

<sup>6</sup> 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:

60

- 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.



## **Cobertura y Focalización**

La Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo (SEDETUR), tiene sus oficinas centrales en el Centro de Convenciones Anexo A, Boulevard Bahía Esq. Ignacio Comonfort, Col. 5 de Abril, C.P. 77018 Chetumal, Quintana Roo y en la zona norte en Smza. 17, Mza. 3, Lote 5, Av. Niza, C.P. 77500 Cancún Q. Roo. El turismo en nuestro estado se ha consolidado como el eje motor del país. La SEDETUR es la dependencia encargada de los asuntos relacionados con el Sector Turístico en el estado de Quintana Roo.

### **Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO)<sup>7</sup>.**

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

<sup>7</sup> Información obtenida de las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO), para el ejercicio fiscal 2016.



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:

**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 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.

## Aspectos Susceptibles de Mejora

El Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO), no cuenta con hallazgos y recomendaciones específicos de años anteriores, por ser primer año que es sujeto a evaluación.

Por ello, se presentan los aspectos susceptibles de mejora de la Dependencia, derivado a los hallazgos y recomendaciones encontradas en la evaluación externa anterior.

<b>EVALUACIÓN DEL EJERCICIO 2015</b>	<b>AVANCE QUE SE REPORTA</b>
Dar seguimiento a los trámites correspondientes para la actualización de su manual de organización, así como las claves programáticas correspondientes a su nueva estructura autorizada.	Se pidió a la Dirección de Administración que se dé seguimiento a los trámites correspondientes para la actualización del Manual General de Organización, ya que la última versión data del año 2010.
Implementar las herramientas necesarias para que la información estadística referente a los cursos de capacitación que brinde la SEDETUR, contenga información desagregada de género, de acuerdo con lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.	Se le solicitó a la Dirección de Tecnologías de Tecnologías de Comunicación e Información que en las páginas web y redes sociales registre por medio del conteo digital el género de los visitantes a los portales de la SEDETUR.

La Dependencia ha realizado las gestiones para dar cumplimiento a los aspectos susceptibles de mejoras (hallazgos y recomendaciones) de evaluaciones anteriores; sin embargo, no fueron proporcionadas las evidencias documentales que respalden dichas acciones.

## Conclusiones y Recomendaciones

- 1.- Durante el ejercicio 2016, la SEDETUR estuvo operando con un Manual de organización que no coincide con la Estructura orgánica autorizada. Se recomienda dar seguimiento a las gestiones correspondientes para la actualización de dicho manual de organización.
- 2.- De la revisión del cumplimiento de las metas<sup>8</sup> en los procesos y proyectos, a través del formato evaluatorio (FEPOAS-01) se identifica que existen actividades que no alcanzan el cumplimiento o sobrepasan las metas programadas. La Secretaría entregó las justificaciones al respecto.
- 3.- Se cuenta con evidencia documental de las actividades de los procesos que justifica los avances alcanzados de acuerdo al FEPOA-01.
- 4.- 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.<sup>9</sup>
- 5.- En lo que se refiere a las etapas de la MML, “Análisis del problema” y “Análisis de objetivos”, se cuenta con la evidencia documental.
- 6.- El programa PRODERMAGICO y la SEDETUR cuentan con una planeación estratégica alineada a los Planes de Desarrollo Nacional y Estatal, por lo que sus objetivos guardan congruencia.

---

<sup>8</sup> Para el detalle de las actividades y sus variaciones, ver anexo 2 - Tablas de avance de actividades por proceso.

<sup>9</sup> Ver apartado de [Etapas de la Metodología del Marco Lógico](#).



7.- 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.

8.- 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.

9.- 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.

10.- No se cuenta con evidencia documental de los indicadores que justifiquen los avances alcanzados de acuerdo al reporte anual de indicadores.

11.- Debido a que no se cuenta con la información financiera armonizada, de acuerdo a los criterios CONAC, 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.

12.- Debido a que el programa evaluado fue enfocado a un proyecto de inversión de infraestructura en el municipio de Bacalar, no se cuenta con la población objetivo definida, por lo que no aplica la desagregación de género.



13.- 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<sup>10</sup>. Cabe señalar que dicha información fue solicitada por la Dependencia a la SEFIPLAN sin que obtuvieran respuesta alguna al respecto.

---

<sup>10</sup> La información solicitada no fue remitida en los formatos diseñados para este efecto por este Despacho, los cuales cumplen con los criterios establecidos por la CONAC (anexo 7).

## **Bibliografía**

1. Ley General de Turismo.
2. Reglamento de la Ley de General de Turismo.
3. Acuerdo de Coordinación para la Descentralización de Funciones que Realiza la Secretaría de Turismo.
4. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
5. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2010) Cedula: Conceptos básicos del Presupuesto basado en Resultados-Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED). México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
6. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2010) Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos. México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
7. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (2010) Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para resultados. México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
8. Manual de programación-presupuestación Sección I.
9. Secretaría de Finanzas Y Planeación (2014). Lineamientos generales para la programación Presupuestación del gasto público para el ejercicio Fiscal 2014. Quintana Roo México, Secretaría de Finanzas Y Planeación.
10. Ley de Turismo del Estado de Quintana Roo.
11. Reglamento de la Ley de Turismo del Estado de Quintana Roo.
12. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo.
13. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Quintana Roo
14. Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Poder Ejecutivo del Estado de Quintana Roo.
15. Plan Quintana Roo 2011-2016.



16. NOM-010-TUR-2001.- De los requisitos que deben contener los contratos que celebren los prestadores de servicios turísticos con los usuarios-turista.
17. NOM-011-TUR-2001.- Requisitos de seguridad, información y operación que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos de Turismo de Aventura.
18. NOM-07-TUR-2002.- De los elementos normativos del seguro de responsabilidad civil que deben contratar los prestadores de servicios turísticos de hospedaje para la protección y seguridad de los turistas o usuarios.
19. Reglamento Interno de la Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo.
20. Programa Sectorial de Diversificación y Desarrollo Integral del Turismo 2011-2016, Quintana Roo Competitivo.
21. 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.

Página web de la Secretaría del Turismo: <http://sedetur.groo.gob.mx/>

## Anexos

### 1. Glosario de términos

**Aspectos Susceptibles de Mejora Derivado de Evaluaciones Externas:**

Hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en las evaluaciones externas y/o informes que pueden ser atendidos para la mejora del programa.

**Criterios de Elegibilidad:** Características socioeconómicas o geográficas que debe tener una persona para que sea elegible y pueda recibir los beneficios de un programa o acción.

**Evaluación:** Análisis sistemático e imparcial de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

**Evaluación de Consistencia y Resultados:** Evalúa sistemáticamente el diseño y desempeño de los programas federales, ofreciendo un diagnóstico sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas orientada hacia resultados. La finalidad de esta evaluación es proveer información que retroalimente el diseño, la gestión y los resultados de los programas.

**Evaluación de Diseño:** La llevan a cabo los programas de nueva creación, sujetos a reglas de operación.

**Evaluación Específica de Desempeño:** Es una valoración sintética del desempeño de los programas sociales que se presenta mediante un formato homogéneo. Esta evaluación muestra el avance en el cumplimiento de sus objetivos y metas programadas, a partir de una síntesis de la información contenida en el SIEED y mediante el análisis de indicadores de resultados, de servicios y de gestión.



**Evaluación Externa:** Evaluación realizada por personas físicas o morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar; que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás establecidos en las disposiciones aplicables.

**Ficha de Monitoreo:** Es un instrumento sintético, consistente en una hoja, que brinda información sobre los resultados, la cobertura y la vinculación con el sector del programa o acción, con la finalidad de mostrar el avance en la atención de la problemática que atiende. Documenta, de manera estructurada y homogénea, el avance de todos los programas y acciones de desarrollo social del gobierno federal.

**Indicadores de Resultados:** Herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.

**Indicadores de Servicios y Gestión:** Herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, tales como la entrega de bienes y servicios a la población.

Instrumentos contributivos Instrumentos financiados principalmente por sus beneficiarios.

Instrumentos no contributivos Instrumentos financiados con impuestos generales y otros ingresos públicos no tributarios y que tienen propósitos redistributivos.

**Matriz de Indicadores de Resultados (Matriz de Marco Lógico):** Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos.

**Mecanismo de Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora Derivado de Evaluaciones Externas:** Proceso para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de los informes o las evaluaciones externas de los programas presupuestarios.



**Monitoreo:** Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.

**Población Atendida:** Población beneficiada por un programa en un ejercicio fiscal.

**Población Objetivo:** Población que un programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.

**Población Potencial:** Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.

**Recomendaciones:** Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificados en evaluaciones externas, cuyo propósito es contribuir a la mejora del programa.

**Reglas de Operación:** Son un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa, con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.

**Unidad de Evaluación:** Área administrativa ajena a la operación de los programas federales designada por las dependencias o entidades para coordinar la contratación, operación, supervisión y seguimiento de las evaluaciones; revisar su calidad y cumplimiento normativo; y enviar los resultados de la evaluación externa a las instancias correspondientes.

**Unidad Responsable:** Área administrativa de las dependencias y, en su caso, de las entidades que debe rendir cuentas sobre los recursos humanos, materiales y financieros que administra para contribuir al cumplimiento de los programas comprendidos en la estructura programática autorizada al ramo o entidad.



## 2. Tablas de avance de actividades por proceso

### Dirección de Proyectos de Infraestructura Turística.

<b>Proceso:</b>		1501E09651330002 Asesoramiento de Municipios y Organismos para la Elaboración de Proyectos de Infraestructura.					
<b>No. de actividad</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Avance del proceso</b>				
			<b>Meta anual</b>		<b>Ejecutado anual</b>		<b>Variación</b>
			<b>ABS</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>
01	Reuniones de trabajo	Reunión	3	3	100	0	0
02	Elaboración de anteproyectos de solución	Documento	3	3	100	0	0
03	Presentación y cabildeo	Reunión	3	3	100	0	0
04	Integración de propuesta	Documento	3	3	100	0	0
Promedio					100		

<b>Proceso:</b>		1504E04151330004 Realización de Proyecciones de Videomapping Itinerante.					
<b>No. de actividad</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Avance del proceso</b>				
			<b>Meta anual</b>		<b>Ejecutado anual</b>		<b>Variación</b>
			<b>ABS</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>
01	Visita a sitio de proyección	Visita (s)	8	8	100	0	0
02	Recopilación de información del destino	Documento	8	8	100	0	0
03	Desarrollo de la proyección	Documento	4	4	100	0	0
04	Logística del evento	Documento	2	2	100	0	0
Promedio					100		

<b>Proceso:</b>		1505G00351330003 Infraestructura y Equipamiento en Destinos Turísticos consolidados y emergentes.					
<b>No. de actividad</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Avance del proceso</b>				
			<b>Meta anual</b>		<b>Ejecutado anual</b>		<b>Variación</b>
			<b>ABS</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>
10	Atención a auditorías	Informe de auditoría	2	2	100	0	0
Promedio					100		



**Dirección Administrativa.**

Proceso:		1501E04141370001		Apoyo a las Unidades Administrativas de la Secretaría de Turismo.			
No. de actividad	Descripción de la actividad	Unidad de medida	Avance del proceso				
			Meta anual	Ejecutado anual		Variación	
			ABS	ABS	%	ABS	%
01	Manejo, control y aplicación de los recursos otorgados en el presupuesto autorizado en el ejercicio fiscal 2016	Presupuesto	12	12	100	0	0
02	Proveer de informes de trabajo al personal de la Secretaría de Turismo	Acción (es)	2	2	100	0	0
03	Actualizar los manuales de organización, procedimientos, estructura orgánica y organigrama de la Secretaría de Turismo	Manual	9	8	88.89	-1	-11.11
04	Verificar y actualizar el resguardo de los bienes inmuebles, patrimonio del gobierno del estado	Acción (es)	3	4	133.33	1	33.33
05	Evaluación externa	Auditoria	6	6	100	0	0
Promedio					104.44		

**Dirección de Asuntos Jurídicos y de enlace.**

Proceso:		1501E04151370001		Acciones Estratégicas.			
No. de actividad	Descripción de la actividad	Unidad de medida	Avance del proceso				
			Meta anual	Ejecutado anual		Variación	
			ABS	ABS	%	ABS	%
01	Actualización del reglamento interior de la SEDETUR	Proyecto	1	2	200	1	100
02	Proyecto de reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública en lo relativo a la SEDETUR	Proyecto	1	0	0	-1	-100
03	Actualización de los decretos de los fideicomisos turísticos	Proyecto	3	0	0	-3	-100
04	Contratos y convenios	Documento	2	15	750	13	650
Promedio					237.50		



### 3. Definiciones de la Ficha Técnica de los Indicadores Estratégicos y de Gestión.

**Nombre:** es expresión que identifica al indicador y lo que se espera medir con él. Al redactar el nombre del indicador debemos considerar el no repetir el OBJETIVO que se está midiendo (FIN, PROPÓSITO, COMPONENTE, ACTIVIDAD), debe ser breve, claro y entendible por sí mismo, debe incluir la relación o noción aritmética, es decir, si se trata de un porcentaje, una tasa, un índice, etc.

**Dimensión:** hace referencia a los aspectos de logro para cada nivel de objetivos, las dimensiones que se consideran para los indicadores son:

***Eficacia:*** mide el nivel de cumplimiento de los objetivos, esta dimensión puede estar presente en todos los niveles de objetivos de la MIR

***Eficiencia:*** mide la relación que existe entre los productos y servicios generados por el programa o proyecto con relación a los insumos y costos necesarios para su elaboración, esta dimensión puede estar presente en los niveles de objetivo PROPOSITO, COMPONENTE, ACTIVIDAD.

***Calidad:*** mide los atributos y propiedades que deben tener los productos y servicios para poder cumplir con los objetivos del programa, esta dimensión se utiliza en el nivel de objetivos de los COMPONENTES.

***Economía:*** mide la capacidad del programa para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros, esta dimensión se utiliza en los niveles de objetivos de COMPONENTES Y ACTIVIDADES.

**Definición del Indicador:** es la explicación del indicador donde se precisa lo que se pretende medir, del nivel de objetivo al cual se encuentra ligado, nos ayuda a entender la utilidad, su finalidad o el uso del mismo.



Método de Cálculo: consiste en la expresión matemática que establece una relación entre dos o más variables establecidas para el indicador. Debe contener símbolos matemáticos para expresar las operaciones y debe expresar de manera puntual las características de las variables.

Unidad de Medida: corresponde a la determinación de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición del indicador, la unidad de medida deberá guardar correspondencia con el método de cálculo.

Frecuencia de Medición: corresponde a la periodicidad con la que se realiza el cálculo del indicador, por lo general se recomienda para cada nivel de objetivo la siguiente periodicidad:

1. FIN: la periodicidad máxima es sexenal, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: sexenal, bienal, anual.
2. PROPOSITO: la periodicidad máxima es anual, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: anual, semestral.
3. COMPONENTES: la periodicidad máxima es semestral, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: semestral, trimestral.
4. ACTIVIDAD: la periodicidad máxima es trimestral, pudiendo ser medido.

## 4. Datos generales del fondo o programa.

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.

## 5. Anexo de la MIR

<b>MIR- Actividades de Apoyo de Áreas de Staff</b>		
<b>NIVEL</b>	<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Supuestos</b>
<b>FIN</b>	Contribuir al óptimo funcionamiento del Despacho de la C. Secretaría de Turismo mediante el desempeño eficiente de las Unidades Staff que dependen de ella	Existen interesados en conocer el trabajo que realizan Las unidades staff de la SEDETUR
<b>PROPÓSITO</b>	Las Unidades Administrativas de apoyo de la SEDETUR cuentan con el recurso humano y económico para realizar sus funciones de manera eficiente	Existen interesados en conocer las funciones que realizan las unidades de apoyo de la SEDETUR
<b>COMPONENTE</b>	Acciones para eficientar el trabajo de las unidades de Apoyo realizadas	Existe el interés de conocer las acciones que realizan las unidades de staff de la SEDETUR
<b>ACTIVIDAD</b>	Analizar y clasificar correspondencia	Existen interesados en conocer las actividades de la SEDETUR

MIR E041- Diversificación y desarrollo integral del turismo		
NIVEL	Resumen Narrativo	Supuestos
<b>FIN</b>	Contribuir al desarrollo sostenible, económico, social y ambientalmente competitivo y equitativo de las regiones del estado de Quintana Roo, mediante la consolidación de un multidestino líder en competitividad con una oferta de alta calidad, diversificada y articulada, con pleno respeto a los entornos naturales, sociales y culturales con empresas altamente competitivas y con bases sólidas en infraestructura legal, física y educativa para el desarrollo turístico	Existen las condiciones políticas, sociales, económicas y ambientales favorables para el desarrollo exitoso de la actividad turística en el estado de Quintana Roo
<b>PROPÓSITO</b>	Quintana Roo es un multidestino consolidado, líder en competitividad con una oferta de alta calidad, diversificada y articulada, con pleno respeto a los entornos naturales, sociales y culturales con empresas altamente competitivas y con bases sólidas en infraestructura	Existen las condiciones políticas, sociales, económicas y ambientales favorables para el desarrollo exitoso de la actividad turística en el estado de Quintana Roo
<b>COMPONENTE</b>	Acciones estratégicas realizadas	Existen condiciones económicas, sociales, políticas y naturales para llevar a cabo las acciones estratégicas en el Estado
<b>ACTIVIDAD</b>	Acciones de conducción, supervisor y difusión de la política de Desarrollo Turístico	Existe el interés por conocer las acciones de desarrollo y conducción del desarrollo turístico de la entidad
<b>ACTIVIDAD</b>	Participación en Comités y Foros estratégicos para el desarrollo de los destinos turísticos del Estado.	Existen interesados en conocer el desarrollo de los destinos turísticos del Estado
<b>ACTIVIDAD</b>	Reuniones del Subcomité Sectorial de Desarrollo Integral de Turismo	Los integrantes del Subcomité Sectorial de Desarrollo Integral de Turismo participan en las sesiones convocadas
<b>ACTIVIDAD</b>	Coordinar la elaboración de Estudios y Evaluaciones para conocer el potencial de los Destinos	Existen interesados en conocer el potencial de los destinos turísticos de Quintana Roo
<b>ACTIVIDAD</b>	Reuniones del consejo de Cuenca de la Península de Yucatán	Existe el interés por parte de las Dependencias Federales en atender el tema



<b>ACTIVIDAD</b>	Elaborar los contratos y convenios que se generen en la Secretaría	Existe el interés por celebrar contratos y convenios
<b>ACTIVIDAD</b>	Proyectos de Reformas de Ley	Existe la necesidad de actualizar el marco legal
<b>ACTIVIDAD</b>	Acciones de difusión turística implementadas	Existen interesados en conocer las acciones llevadas a cabo por la Secretaría de Turismo
<b>COMPONENTE</b>	Acciones de promoción turística implementadas	Existen condiciones económicas, sociales, políticas y naturales para la realización de la promoción turística del Estado a nivel nacional e internacional
<b>ACTIVIDAD</b>	Impulso para la realización de material promocional, publicitario y / o documental de los destinos turísticos del Caribe Mexicano	Existen empresarios interesados en promover eventos, productos y servicios turísticos que se ofertan en el Estado.
<b>ACTIVIDAD</b>	Publicidad en línea, acciones de promoción en Internet y redes sociales	Existen interesados en conocer los atractivos turísticos del Estado por medio del uso de la Internet y redes sociales
<b>ACTIVIDAD</b>	Difusión de los productos y servicios turísticos en las Redes Sociales y sitios web de la Secretaría de Turismo	Existe estabilidad en la plataforma tecnológica de SEDETUR y de los prestadores de servicios turísticos, así como tour operadores.
<b>ACTIVIDAD</b>	Diversificación y Desarrollo Integral de Turismo	Existen empresarios interesados en promover sus productos y servicios turísticos en otras entidades
<b>ACTIVIDAD</b>	Impulso para la realización de eventos deportivos, artísticos, culturales, congresos y convenciones	Existen empresarios interesados en promover sus eventos, productos y servicios turísticos ofertados en el Estado
<b>ACTIVIDAD</b>	Participación en Ferias de Turismo Nacionales e Internacionales	Existen interesados en conocer los atractivos, eventos, productos y servicios turísticos de los destinos del Estado
<b>ACTIVIDAD</b>	Acciones de fomento de la promoción turística con agencias mayoristas	Existen agencias mayoristas interesados en conocer los atractivos, eventos, productos y servicios turísticos de los destinos del Estado
<b>COMPONENTE</b>	Competitividad turística incrementada	Existen áreas de oportunidad para mejorar la calidad y competitividad de los destinos turísticos del Estado



<b>ACTIVIDAD</b>	Capacitación y certificación del personal y las empresas prestadoras de servicios turísticos en el estado de Quintana Roo	Existe demanda de capacitación y certificación por parte de los empresarios y el personal de las empresas de prestación de servicios turísticos de Quintana Roo.
<b>ACTIVIDAD</b>	Cursos de capacitación y certificación en H, M y Punto Limpio impartidos	Existen prestadores de servicios turísticos y estudiantes interesados en capacitarse
<b>ACTIVIDAD</b>	Evaluación del grado de satisfacción de los asistentes a los cursos de capacitación	Existen interesados en conocer el grado de satisfacción de los asistentes a los cursos de capacitación
<b>COMPONENTE</b>	Desarrollo turístico detonado	Existen interesados en desarrollar los atractivos turísticos de naturaleza, historia, cultura, arqueológicos, entre otros potenciales de desarrollo turístico en el Estado
<b>ACTIVIDAD</b>	Desarrollo, operación y fomento de los servicios turísticos	Existen interesados en fomentar, desarrollar y operar servicios turísticos
<b>ACTIVIDAD</b>	Fomento de la inversión privada en materia turística a través de la asesoría y acompañamiento a inversionistas privados, municipios, instituciones u otros actores interesados en el estado de Quintana Roo	Existen interesados en invertir en el desarrollo de infraestructura, nuevos productos y servicios en los destinos turísticos del Estado
<b>ACTIVIDAD</b>	Seguimiento y Registro de la Inversión Turística Privada Detectada	Los sitios turísticos apoyados tienen condiciones de seguridad pública. Las condiciones climáticas no afectan la operación de los proyectos. Existen personas interesadas en realizar el tipo de actividades turísticas que se desarrollan en los sitios turísticos apoyados

## 6. Datos del evaluador externo.

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](http://www.sopORTEorganizacionaldelsureste.com)

Correo electrónico: [sos990324ef9@gmail.com](mailto: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.**”





PRESUPUESTO POR UNIDAD RESPONSABLE POR CLASIFICADOR DEL GASTO																									
UNIDAD RESPONSABLE	CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO	PRESUPUESTO AUTORIZADO				PRESUPUESTO MODIFICADO				PRESUPUESTO COMPROMETIDO				PRESUPUESTO DEVENGADO				PRESUPUESTO PAGADO				PRESUPUESTO DISPONIBLE			
		FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL	FEDERAL	ESTATAL	INGRESOS PROPIOS	TOTAL
TOTAL																									
UNIDAD ACADEMICA	CAPITULO																								
	CONCEPTO																								
	PARTIDA																								

