

PROGRAMA PRESUPUESTARIO DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE DESEMPEÑO
2024**

Para efectos del presente documento, se entenderá por:

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA): a la herramienta de diagnóstico y de planeación estratégica que identifica las Fortalezas (factores críticos positivos internos), Oportunidades, (aspectos positivos externos que se pueden aprovechar), Debilidades, (factores críticos negativos internos que se deben controlar -eliminar o reducir-) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos) en el Diseño conceptual del programa y la operación del mismo;

Análisis de gabinete: Conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, sistematización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas, documentación pública, documentos oficiales y normativos;

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM): son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el Evaluador Externo;

Beneficiarios: población o área de enfoque; en el caso concreto de áreas de enfoque se hace referencia a beneficiarios que no pueden ser definidos como poblaciones;

Convenio: Convenio Específico de Colaboración para Asistencia Técnica, firmado por la Subsecretaría y el Evaluador Externo para llevar a cabo las acciones de consultoría en materia de Evaluaciones citadas en el presente programa;

Evaluación: Análisis sistemático y objetivo de los programas presupuestarios de gobierno que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad;

Evaluación Externa: A la que se realiza a través de 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 que se establezcan en las disposiciones aplicables;

Evaluador Externo: Es el encargado de aplicar la evaluación externa;

Evaluación Específica del Desempeño: Evaluación de gabinete que, mediante evidencias documentales, permite al evaluador externo valorar los resultados de la aplicación de recursos; muestra el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas mediante el análisis de indicadores de resultados, de servicios y de gestión; se identifica la relación entre el destino de los recursos y las estrategias de desarrollo sostenido planteadas; y se analiza la evolución de la orientación y ejercicio de los recursos;

Fuentes de Información: Son los documentos, lineamientos normativos y bases de datos enviados por las Unidades Responsables del Gasto, se enlistan como fuentes primarias; en tanto que la información adicional que el evaluador haya utilizado para complementar respuestas o su justificación, y que ha sido tomada de sitios oficiales de internet, se enlista como fuentes secundarias;

Gasto Federalizado: Recursos que el Gobierno federal transfiere a las entidades federativas y municipios por medio de participaciones, aportaciones federales, subsidios y convenios;

Indicadores: a la expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados;

Indicador de Gestión: Aquel que 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 de componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias;

Indicador Estratégico: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Programas Presupuestarios, contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos e incluye indicadores de Fin, Propósito y 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;

Indicadores de Desempeño: Los indicadores con sus respectivas metas, corresponden a un índice, medida, cociente o fórmula que permite establecer un parámetro de medición de lo que se pretende lograr, expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad. En otras palabras, los indicadores deben permitir medir resultados: la calidad, no sólo la cantidad, de los bienes y servicios provistos; la eficiencia de las actividades desempeñadas por las dependencias y entidades; la consistencia de los procesos; el impacto social y económico de la acción gubernamental y los efectos de la implantación de mejores prácticas;

LCF: Ley de Coordinación Fiscal;

LDPEFM: Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios;

LGCG: Ley General de Contabilidad Gubernamental;

LGTAIP: Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública;

LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): a la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la MML. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla establece con claridad los objetivos del Programa Presupuestario y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa;

MML: Metodología del Marco Lógico, que es la herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas o áreas de mejora, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causa y efecto, medios y fines. La MML facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas;

PAE: Programa Anual de Evaluación;

PEF: Presupuesto de Egresos de la Federación;

Presupuesto basado en Resultados (PbR): es un proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional cuyo aporte sea decisivo para general las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable; en otras palabras, el PbR busca modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados;

Pp: Programa presupuestario. Categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos para el cumplimiento de sus objetivos y metas. También, es un conjunto integrado de actividades, bienes y servicios dirigidos a un mismo tipo de beneficiario o área de enfoque, cuyo propósito y fin dan cuenta del beneficio alcanzado entre la población beneficiaria;

Población o área de enfoque atendida: a la población o área de enfoque que es destinataria o beneficiaria de los componentes o entregables del Programa Presupuestario en un ejercicio fiscal determinado;

Población o área de enfoque objetivo: a la población o área de enfoque que el Programa Presupuestario tiene planeado o programado atender para cubrir la población o área de enfoque potencial, y que cumpla con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa. La población o área de enfoque objetivo de un Programa Presupuestario debe ser medida en la misma unidad que la población o área de enfoque potencial;

Población o área de enfoque potencial: a la población o área de enfoque total que presenta el problema o necesidad y que requiere de una intervención que justifica la existencia del Programa Presupuestario y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención o ejercicio de acciones;

Problema o necesidad: a la situación que motiva el diseño e implementación de una intervención pública, ya sea porque atiende a una condición socialmente no deseable o a cualquier demanda que deba ser atendida por una función de gobierno; y

Sistema de Evaluación del Desempeño (SED): conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social y económico de los programas y de los proyectos;

SRFT: Sistema de Recursos Federales Transferidos;

Términos de Referencia (TdR): Elementos estandarizados mínimos y específicos, de acuerdo con el tipo de evaluación y el Programa presupuestario (Pp), Proyecto o Programa Específico (PE) a evaluar, con base en especificaciones técnicas (perfil de las personas evaluadoras, calendario de entregas de productos, etc.), objetivos de la evaluación (generales y específicos), así como la normatividad aplicable (responsabilidades, alcances, restricciones, etc.);

Valor Público: Valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. El Valor se crea a través de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y prestándoles servicios de calidad.

Resumen Ejecutivo

El Programa de Desarrollo Económico se enfoca en el fomento al empleo en el municipio de El Marqués, Querétaro y está a cargo de la Secretaría de Desarrollo Económico que a partir del 4to trimestre del ejercicio fiscal 2024 opera de manera independiente a cualquier otra Secretaría del Municipio.

En cuanto a los resultado se precisa que, no fue posible identificar de manera oportuna los procesos involucrados para la concesión de resultados, debido a que, el municipio de El Marqués carece de un manual de procedimientos en donde fuera posible analizar cada una de las actividades necesarias y suficientes para la generación de los bienes y/o servicios, asimismo, los diagramas de flujo analizados, solamente se centran de manera general en la entrega de los dos Componentes incluidos en la MIR de la Secretaría de Desarrollo Económico. Cabe precisar que los flujogramas incluidos para los Componentes, pueden servir como referencia para su inclusión en el manual de procedimientos y así establecer de manera formal lo que se debe de realizar para la generación y entrega de sus bienes y/o servicios.

Es preciso mencionar que, el municipio de El Marqués ya tiene definido y actualizado su organigrama, en donde la Secretaría de Desarrollo Económico es independiente al resto de las Secretaría, lo que permite que su operación sea más focalizada, solo este organigrama no se plasma por medio de un manual de organización en donde se definan las funciones de cada una de las áreas y así hacer más eficientes cada uno de los quehaceres de la Secretaría.

Dado que el municipio de El Marqués no cuenta con un Manual de organización ni de procedimientos, no es pertinente analizar de manera oportuna los atributos de eficacia y economía de los procesos, ya que dichos procesos no fueron analizados durante la presente evaluación.

Los recursos que se obtuvieron por concepto del Programa de Desarrollo Económico se transfirieron en tiempo y forma hacia el ente ejecutor, lo que permitió que el ejercicio de los recursos fuera adecuado, logrando así casi el 100% de presupuesto pagado respecto al modificado, quedando un sobrante de \$27,001.82 que no fueron acreditados de acuerdo con sus momentos contables.

El cumplimiento de los objetivos fue posible de acuerdo con sus metas programadas y además los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas; sin embargo, se identificó que la programación de las metas en la MIR del Programa de Desarrollo Económico resultó ineficiente, dado que en los dos Componentes relacionados con la Secretaría de Desarrollo Económico lograron un 141 y 154% de cumplimiento, superando por mucho el umbral del 100% lo que refleja que las metas fueron superadas ampliamente y la programación de las mismas no fue adecuada.

Finalmente cabe señalar que, el Programa de Desarrollo Económico no entrega proyectos de inversión, solamente se centra en la entrega de bienes y/o servicios a la población de manera directa, por lo tanto, no fue posible analizar los atributos de eficiencia y de calidad de los proyectos de inversión financiados con recursos del Programa evaluado.

Por último, derivado del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), se señalan las siguientes recomendaciones que se sugiere, luego de realizar el análisis de posicionamiento institucional correspondiente, se incorporen como aspectos a mejorar o ASM en el Programa para Mejorar la Gestión Institucional con enfoque de resultados de desarrollo sostenible

1. Elaborar una MIR específica para el Programa de Desarrollo Económico con base en la metodología del marco lógico con la finalidad de establecer y validar los Programas que se ejecutan por medio de la Secretaría, ésta debe de validarse en su totalidad y contar con metas acorde a lo que se puede lograr durante el ejercicio fiscal.
2. Documentar un manual de organización y un manual de procedimientos por medio de un proceso institucional en donde se especifiquen las funciones y las principales actividades que se deben de llevar a cabo en cada una de las áreas del municipio de El Marqués con la finalidad de hacer más eficientes los procesos y cada uno se haga cargo de lo que debe de hacer para mejorar el desempeño municipal.
3. Sustentar la intervención del Programa de Desarrollo Económico con evidencia teórica y empírica de la situación actual en el municipio de El Marqués en tema de empleo con el fin de focalizar de manera oportuna los bienes y/o servicios que se proporcionan por medio del Programa.
4. Elaborar y oficializar un Mecanismo para el seguimiento y atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora de acuerdo con los Lineamientos emitidos por la SHCP con el fin de fortalecer la gestión interna y garantizar la trazabilidad de las acciones correctivas.
5. Definir la misión, la visión y los objetivos estratégicos institucionales por medio de una planeación estratégica con el fin de trazar la directriz de la Secretaría de Desarrollo Económico.
6. Programar de manera oportuna cada una de las metas incluidas en la MIR del Programa de Desarrollo Económico, con base en información histórica a nivel municipal o con información que ya se cuente en la Secretaría de Desarrollo Económico con el objetivo de cumplir su meta de manera eficiente y poder tomar mejores decisiones con sus resultados logrados.
7. Elaborar una base de datos con cada uno de los beneficiarios con los bienes y/o servicios que se entregan por medio del Programa de Desarrollo Económico con el objetivo de focalizar de manera oportuna a quien se está entregando los beneficios y puedan identificarse con una clave o por su nombre.
8. Diseñar y documentar mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los bienes y/o servicios que se financian con los recursos del Programa de Desarrollo Económico, con el fin de conocer la perspectiva de cada uno de ellos y poder mejorar en su entrega.
9. Definir mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y denuncias que se hacen a través de la auditoría municipal con la finalidad de poder mejorar el desempeño del Programa y evitar acciones que vayan en contra de ello.

Contenido

Introducción.....	9
Tema I. Planeación estratégica	12
Tema II. Gestión de los procesos	18
Tema III. Análisis y medición de los atributos de los procesos	30
Tema IV. Desempeño de los resultados	34
Tema V. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora	38
Conclusiones.....	41
Anexos	44
Anexo 1. Análisis FODA	45
Anexo 2. Matriz FODA	50
Anexo 3. Recomendaciones	57
Anexo 4. Hallazgos	60
Anexo 5. Fuentes de Información	63
Anexo 6. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC).....	65

Introducción

En el marco de la implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), y en cumplimiento de los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM); y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG); artículos 16, fracción III, y 22 fracciones V y VI de la Ley de Coordinación Fiscal; y el Programa Anual de Evaluación 2025.

El Gobierno del H. Municipio de El Marqués, en cumplimiento con la normatividad aplicable en materia de Gasto Público y en apego con el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2025, programó la **Evaluación Específica del Desempeño del Programa Presupuestario de Desarrollo Económico**.

En este contexto, el Programa presupuestario **Desarrollo Económico** está en responsabilidad de la **Secretaría de Desarrollo Económico**, y cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) alineada a los instrumentos de planeación a nivel estatal y municipal, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Los resultados de la **Evaluación Específica del Desempeño del Programa Presupuestario de Desarrollo Económico** serán un insumo estratégico para la toma de decisiones y la mejora continua, al analizar el cumplimiento de objetivos y metas, los procesos de gestión y el ejercicio de los recursos, con el fin de optimizar la gestión y la entrega de bienes y servicios, sus resultados permitirán identificar fortalezas, retos y oportunidades, emitir recomendaciones para la mejora continua y apoyar decisiones informadas sobre la asignación de recursos, contribuyendo a la rendición de cuentas y al bienestar social.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar, de conformidad con la normatividad aplicable, el desempeño y los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales, ejercicio fiscal 2024, con base en indicadores estratégicos y de gestión, con el fin de mejorar la gestión en la entrega de bienes y servicios públicos a los beneficiarios, optimizar el uso de los recursos y rendir cuentas a la sociedad.

Objetivos específicos

- I. Verificar las acciones realizadas mediante el análisis de objetivos y el cumplimiento de metas.
- II. Analizar y reportar la evolución de la cobertura de atención.
- III. Analizar la evolución del ejercicio de los recursos.
- IV. Realizar un análisis interno que permita identificar las principales fortalezas, retos y oportunidades, y emitir recomendaciones pertinentes.
- V. Identificar los hallazgos relevantes derivados de la evaluación.
- VI. Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Metodología

La metodología contenida en esta evaluación, está basada en los términos emitidos por el Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); por la Unidad Técnica de Evaluación, de la Subsecretaría de Egresos (SHCP); sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información evaluativa que requiere el H. Ayuntamiento del Municipio del Marqués, fueron adecuados algunos temas de análisis y sus respectivas preguntas metodológicas.

En ese sentido, la metodología fue diseñada para generar información útil, rigurosa y homogénea para los entes públicos municipales, de tal forma que contribuya a mejorar la toma de decisiones a nivel directivo y con ello, mejorar la gestión orientada a resultados a nivel local.

Contiene 20 preguntas metodológicas agrupadas en cinco temas de análisis que son: planeación estratégica, gestión de los procesos, análisis y medición de los atributos de los procesos, focalización y cobertura, desempeño de los resultados y seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Modelo de Evaluación Específica del Desempeño del Pp



Finalmente, en apego a los Términos de Referencia, se responde de manera justificada y con base en el análisis de información recibida como evidencia a las preguntas metodológicas planteadas; incluye un apartado de conclusiones y hallazgos por tema evaluativo; así como el respectivo análisis FODA y recomendaciones derivadas del mismo ubicados en los anexos 1,2,3 y 4 respectivamente. Las fuentes de información y el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones se ubican en el anexo 5 y 6 respectivamente.

Descripción de las características del Pp

El Programa de Desarrollo Económico se ejecutó en primera instancia por la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo del mes de enero a octubre y a partir de este mes, se ejecutó solamente por la Secretaría de Desarrollo Económico, ya que la estructura organizacional del municipio del Marqués sufrió algunos cambios y las Secretarías fueron separadas con el fin de focalizar de mejor manera sus atribuciones.

En ese sentido, en el formato denominado Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), se precisa que el objetivo del Programa que se operó en conjunto con la Secretaría de Turismo es "Las y los ciudadanos en busca de empleo o autoempleados en El Marqués, mejoran su situación económica"¹, el cual se pretende lograr a través del Programa de empleo y autoempleo y; del Programa de activación económica, en donde se entreguen sus respectivos bienes y/o servicios. Cabe precisar que, dado que, el formato denominado MIR, no se valida como tal, por lo que, no se precisan de manera correcta los bienes y/o servicios que se entregan a la población objetivo.

El presupuesto modificado para el Programa de Desarrollo Económico fue de \$10,463,702.95 de los cuales fueron pagados a diciembre del 2024 el monto de \$10,436,701.13 por lo que el porcentaje de presupuesto pagado respecto al modificado fue de 99.74%, que corresponden a \$27,001.82 que no se pagaron de acuerdo con sus momentos contables².

Asimismo, la normatividad aplicable al Programa de Desarrollo Económico recae en los siguientes documentos:

- Reglamento interior de la Secretaría de Desarrollo Económico del municipio de El Marqués, Querétaro.
- Presupuesto de Egresos del municipio El Marqués, Querétaro.
- Manual de uso del módulo "Planificación presupuestal de egresos" (presupuesto 2024).
- Manual del presupuesto del municipio de El Marqués, Querétaro.
- Manual para la operación y el ejercicio del gasto público del municipio de El Marqués, Querétaro.

Es preciso mencionar que, el Programa evaluado no cuenta con Reglas de Operación ni con Lineamientos de ejecución que permitan conocer cómo se lleva a cabo la operación del Programa durante el ejercicio fiscal.

¹ Municipio el Marqués. Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo. Matriz de Indicadores para Resultados.

² Municipio el Marqués, Querétaro. Informe de ejercicio de presupuesto. Acumulado hasta diciembre de 2024. Componentes del Programa de Desarrollo Económico.



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Presupuestario Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico"
Ejercicio Fiscal 2024

Tema I. Planeación estratégica



Pregunta Metodológica 1. ¿Los entes públicos encargados de la operación del Programa cuentan con la misión, visión y objetivos estratégicos derivados de un proceso de planeación estratégica?

RESPUESTA: NO.

De acuerdo con la información proporcionada por el municipio de El Marqués, así como en fuentes oficiales del Municipio, no se tiene definida la misión, la visión, así como sus objetivos estratégicos de la Secretaría de Desarrollo Económico, por lo que no es posible analizarlos para la presente pregunta.

Por lo anterior, se recomienda que, derivado de una planeación estratégica, se defina la misión, la visión y sus objetivos estratégicos de la Secretaría de Desarrollo Económico, con la finalidad de trazar una ruta de trabajo, estableciendo que se quiere lograr, hacia dónde va la secretaría y que objetivos pretende cumplir con su accionar en el quehacer público.

Pregunta Metodológica 2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos del Pp y cómo éstos se vinculan con los niveles de planeación (Eje, Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción) correspondientes a los órdenes Federal, Estatal y Municipal? y ¿Cómo se vinculan los objetivos estratégicos del Pp con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

RESPUESTA:

Los objetivos estratégicos del Programa de Desarrollo Económico se plasman en el formato denominado MIR, misma que incluye los objetivos a nivel de Fin y de Propósito cuando el Programa operaba en conjunto con la Secretaría de Turismo, sumado a que no se puede validar como MIR del Programa, se recomienda elaborar una MIR específica para el Programa de Desarrollo Económico en donde se precisen sus objetivos estratégicos que se quieren lograr o contribuir.

Aunado a lo anterior, en el Programa Sectorial de Bienestar derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, se especifica el objetivo al cual se contribuye por medio de la implementación del Pp en el municipio de El Marqués, haciendo énfasis en el bienestar social e igualdad mediante las condiciones de acceso y permanencia en el mercado laboral³.

Por su parte, a nivel estatal se contribuye al objetivo 3 Economía dinámica y prosperidad familiar, por medio de su estrategia 3.3 Propiciar las condiciones para la creación de nuevas fuentes de empleo y autoempleo formal, impactando de manera directa en tres líneas de acción, por medio del Programa evaluado, como lo son: Apoyar y fomentar el emprendimiento y la creación de nuevos negocios, promover la creación de nuevas fuentes de empleo y autoempleo formal y; estimular la formalidad de la actividad económica en la Entidad⁴.

Finalmente, a nivel municipal se contribuye al objetivo 4 Hacer de El Marqués un municipio más competitivo y continuar impulsando en él las condiciones que le permitan un desarrollo económico sostenible, impactando de manera directa en dos líneas de acción, que son las políticas públicas que se implementan en el Municipio⁵.

A continuación, en el cuadro 1 se resume la información señalada en los párrafos anteriores.

³ Secretaría de Bienestar. Programa sectorial de Bienestar. Programa Sectorial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/575834/Programa_Sectorial_de_Bienestar.pdf

⁴ Gobierno del estado de Querétaro. Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 de Querétaro.

⁵ Gobierno Municipal. Plan Municipal de Desarrollo El Marqués 2021-2024.

Cuadro 1. Vinculación de los objetivos estratégicos del Pp con los objetivos a nivel Federal, Estatal y Municipal

Programa presupuestario				
Fin	Contribuir al desarrollo competitivo y sostenible mediante la mejora de la situación económica del ciudadano en busca de empleo o autoempleados de El Marqués			
Propósito	Las y los ciudadanos en busca de empleo o autoempleados en El Marqués, mejoran su situación económica			
Nivel	Eje	Objetivos	Estrategias	Líneas de acción
Federal	Bienestar	4. Reducir las brechas de desigualdad socioeconómica que enfrentan los grupos poblacionales históricamente excluidos	4.1 Promover políticas acordes a las distintas etapas del ciclo de vida para incrementar el bienestar de la población más vulnerable	4.1.3 Contribuir al bienestar social e igualdad mediante el mejoramiento de las condiciones de acceso y permanencia en el mercado laboral de las madres, padres solos o tutores que trabajan, buscan empleo o estudian priorizando a las personas que habiten en comunidades indígenas y afromexicanas, marginados o con violencia
Estatal	3. Economía dinámica y prosperidad familiar	3.1 Fortaleza económica e integral	3.3 Propiciar las condiciones para la creación de nuevas fuentes de empleo y autoempleo formal	• Apoyar y fomentar el emprendimiento y la creación de nuevos negocios • Promover la creación de nuevas fuentes de empleo y autoempleo formal • Estimular la formalidad de la actividad económica en la entidad
Municipal	4. Hacer de El Marqués un municipio más competitivo y continuar impulsando en él las condiciones que le permitan un desarrollo económico sostenible		4.7 Apoyo al empleo	• Impulsar la capacitación para el empleo y el autoempleo mediante la impartición de cursos y talleres que permitan a la población llevar a cabo por su cuenta actividades productivas o emprender algún proyecto producto; asimismo, que permita ingresar a la planta productiva asentada en el municipio • Promover e impulsar las acciones que contribuyan a la generación de empleo en el municipio

Fuente: Elaborado por INDETEC con datos extraídos del formato MIR del Pp, del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, por medio del Programa Sectorial de Bienestar, del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 de Querétaro y del Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de El Marqués.

Pregunta Metodológica 3. El Ente público responsable del Pp ¿Cuenta con un diagnóstico situacional en donde es posible identificar, como parte de este, la problemática que se atiende a través de los proyectos de inversión que se entregan?

RESPUESTA: NO.

Con base en la información proporcionada por el Municipio de El Marqués, no fue posible identificar un diagnóstico situacional específico en donde se haya identificado, como parte del Programa de Desarrollo Económico, la problemática que se atiende a través de los proyectos de inversión que se entregan por medio de éste.

Cabe precisar que, a nivel estatal se hace referencia a algunos aspectos a atender en materia de empleo por medio del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 de Querétaro, tal como que, "La política de reactivación económica contempla como un componente central la conservación y generación del empleo, entre otras necesidades, para hacer frente a la situación apremiante generada por la pandemia".

"El sector económico que contribuye con la mayoría de los empleos debe ser parte esencial de esta reactivación; por ello, se hará especial énfasis en generar estrategias y apoyos para la recuperación, fortalecimiento y creación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)".

En los resultados que la ciudadanía identifica como principales problemas en la Entidad, de manera específica en el rubro de economía, resalta la necesidad de programas de apoyo para el empleo y programas de emprendimiento.

Finalmente, "la entidad contribuye con el 3% de los empleos formales del país, ocupando la posición número 13 entre los estados que más empleo generan. Cabe señalar que lo anterior es también producto del ambiente favorable para los negocios que prevalece en la entidad, como lo indica el IMCO (2021), que ubica a Querétaro en la tercera posición después de la Ciudad de México y Nuevo León, en el Índice de Competitividad Estatal. No obstante, el estado tiene el desafío de reactivar la economía en la etapa posterior a la pandemia de SARS-CoV-2"⁶.

Debido a lo anterior, se recomienda elaborar un diagnóstico situacional en donde se identifiquen las problemáticas que se atienden por medio del Programa de Desarrollo Económico y se creen las estrategias para mitigarlas; asimismo, también se recomienda diseñar el Programa por medio de la Metodología del Marco Lógico con la finalidad de elaborar el árbol de problemas específico para el Programa y así sea posible identificar a través de que se mitigarán de manera directa con la implementación del Programa evaluado.

⁶ Gobierno del estado de Querétaro. Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 de Querétaro.

Pregunta Metodológica 4. En caso de ejecutar proyectos de inversión ¿La planeación de los proyectos de inversión se encuentra materializada en un documento y/o sistema oficial por parte de los entes encargados de la operación de los recursos del Pp?

RESPUESTA: NO APLICA.

El Programa presupuestario de Desarrollo Económico no contempla la ejecución de proyectos de inversión, ya que su operación está enfocada en la prestación de servicios institucionales, atención ciudadana y acciones de fomento turístico local.

Cabe precisar que, no fue posible identificar de manera específica los bienes y/o servicios que se proporcionan por medio del Programa de Desarrollo Económico, ya que en la MIR los Componentes señalados son más bien Programas que se implementan y a su vez, no se identifican Reglas de Operación ni Lineamientos de Ejecución en donde se visualicen los bienes y/o servicios que se entregarán durante el ejercicio fiscal y hacia qué población van dirigidos.

Por lo tanto, se recomienda en primera instancia, elaborar Reglas de Operación o Lineamientos de Ejecución, según apliquen para que sea posible identificar con precisión los alcances del Programa de Desarrollo Económico y, además, diseñar una MIR por medio de la Metodología del Marco Lógico en donde se valide en su totalidad y funja como herramienta de seguimiento y monitoreo durante el ejercicio fiscal.

Una vez atendido los dos aspectos anteriores, se recomienda implementar la planeación de los proyectos por medio de un documento y/o sistema oficial con el fin de que sea posible identificar qué proyectos se llevarán a cabo durante el ejercicio fiscal y como fueron los criterios de selección de cada uno de ellos.



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Presupuestario Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico"
Ejercicio Fiscal 2024

Tema II. Gestión de los procesos



Pregunta Metodológica 5. ¿Cuáles son los principales actores que intervienen en la gestión y operación del Pp y a cuál orden de gobierno pertenecen? ¿La estructura organizacional de las dependencias responsables está establecida en un manual de organización que les permita administrar y operar los recursos asociados con el Pp?

RESPUESTA:

No fue posible identificar un Manual de Organización en donde se precise la estructura organizacional del municipio de El Marqués, por lo tanto, tampoco fue posible identificar a los principales actores que intervienen en la gestión y operación del Programa de Desarrollo Económico.

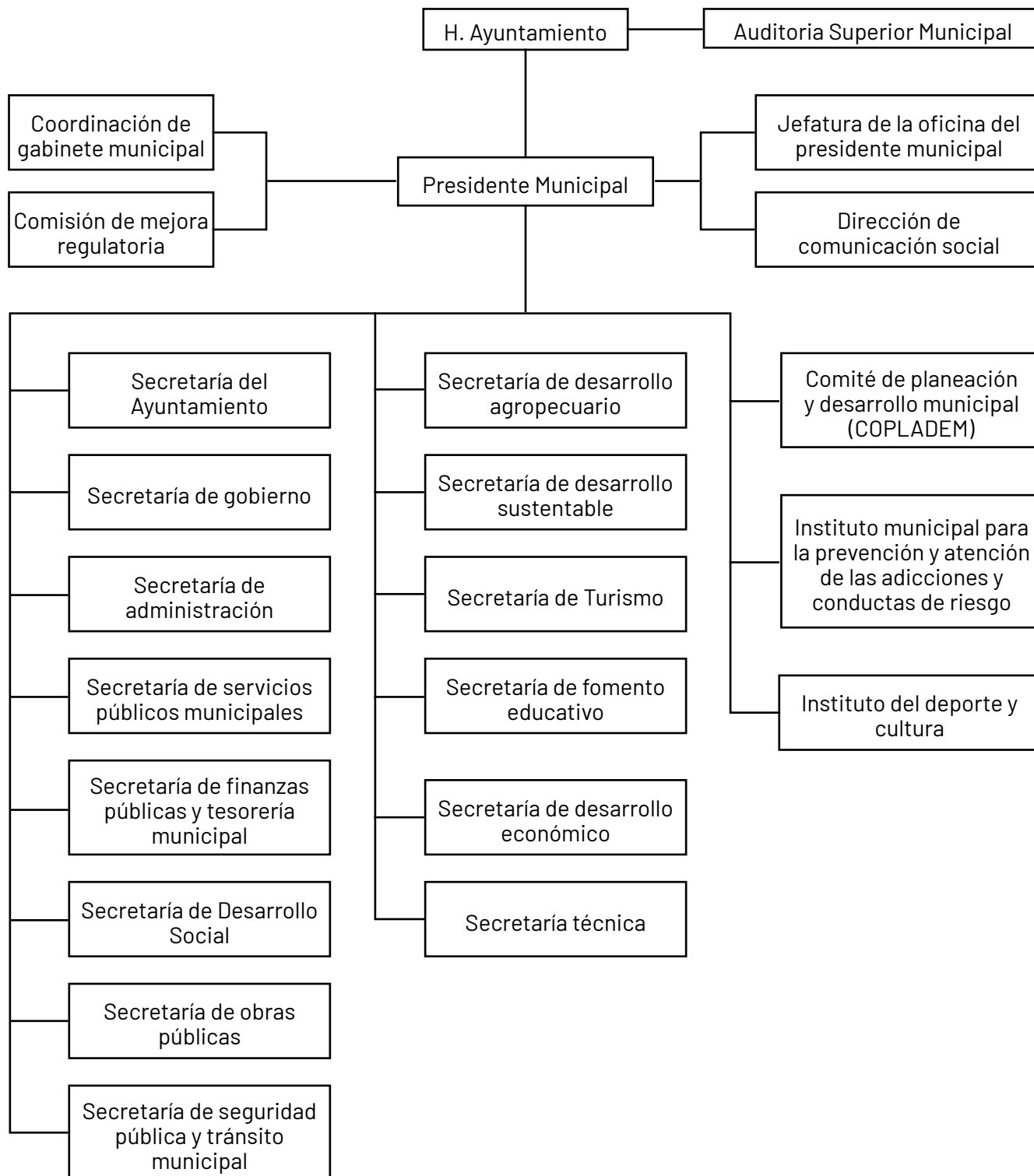
Cabe precisar que en portal de transparencia del Municipio se detalla la estructura organizacional más reciente, en donde ya se encuentran separadas la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Desarrollo Económico, pero éste no se plasma en un manual de organización ni se identifican a los principales actores⁷.

Derivado de lo anterior, se recomienda elaborar un manual de organización del Municipio que permita administrar y operar los recursos del Programa evaluado y a su vez, se identifiquen a los principales actores que intervienen en la gestión y operación del mismo; asimismo en dicho manual se deben de plasmar las funciones que tienen cada una de sus áreas y así sea posible identificar la correspondencia de cada una de ellas en el actuar del municipio de El Marqués.

A continuación, se presenta la estructura organizacional del Municipio.

⁷ Municipio El Marqués. Estructura organizacional del municipio El Marqués. Recuperado de: https://transparencia.elmarques.gob.mx/back/_lib/file/docarchivo_fraccion/ORGANIGRAMA%202024-2027.pdf

Diagrama 1. Estructura organizacional del municipio El Marqués. Qro.



Pregunta Metodológica 6. ¿El Ente público responsable (o dependencias ejecutoras) cuenta con un Manual de Procedimientos y/o lineamiento de los procesos principales para la administración y operación de los proyectos de inversión financiados con recursos del Pp? ¿Cuáles son las actividades o procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio, y resultados del Pp?

RESPUESTA: NO.

El municipio de El Marqués, no tiene definido un manual de procedimientos y/o lineamientos de los procesos principales para la administración y operación de los proyectos de inversión financiadas con recursos del Programa de Desarrollo Económico, por lo que no es posible identificar cuáles son las actividades o procesos de gestión asociados al uso, destino, ejercicio y resultados del Programa evaluado.

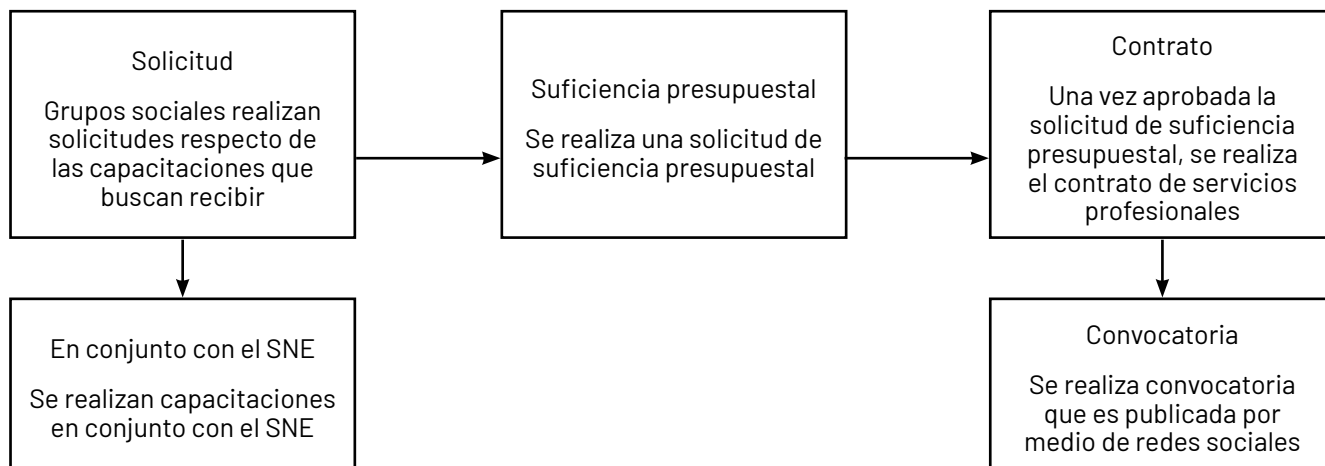
Por lo tanto, se recomienda elaborar un manual de organización a nivel municipal, en donde se identifiquen los procesos principales para la administración y operación de los proyectos financiados con recursos del Programa de Desarrollo Económico, con el fin de que todos los actores involucrados en él, identifiquen de manera oportuna que deben de hacer en cada etapa durante el ejercicio fiscal.

Es preciso mencionar que, el Municipio proporcionó evidencia documental referente a flujogramas para cada uno de los Componentes identificados en el formato MIR, por lo que a continuación se presentan en manera de referencia.

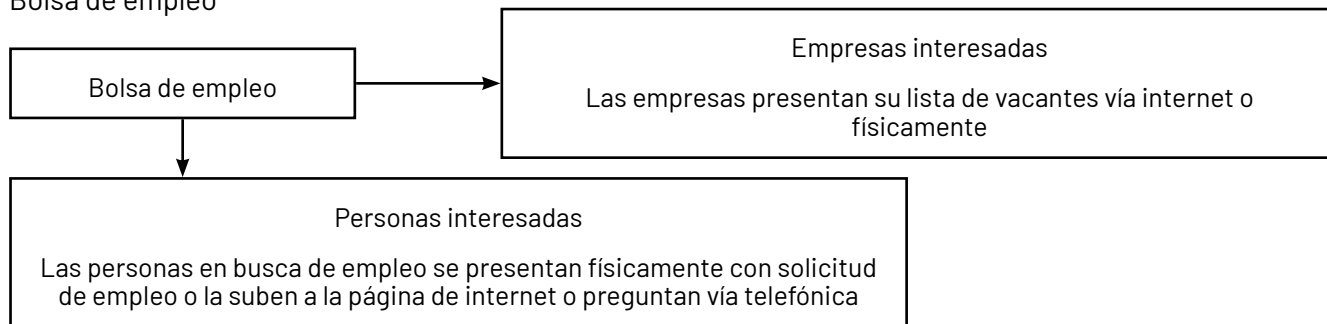
Diagrama 2. Flujoograma del mecanismo de solicitud del Componente 3:

Programa de promoción de empleo y capacitación para el empleo y autoempleo implementados

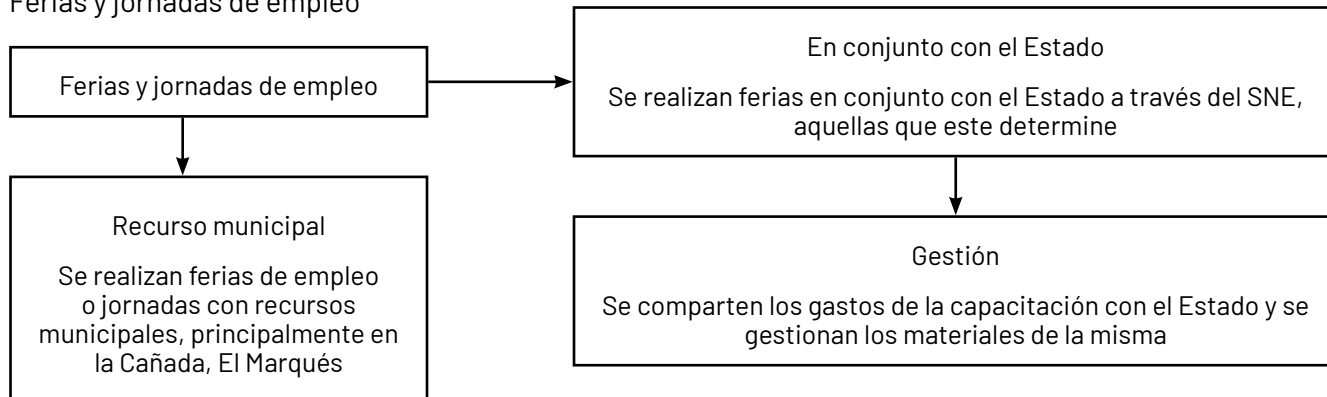
Capacitaciones y autoempleo



Bolsa de empleo

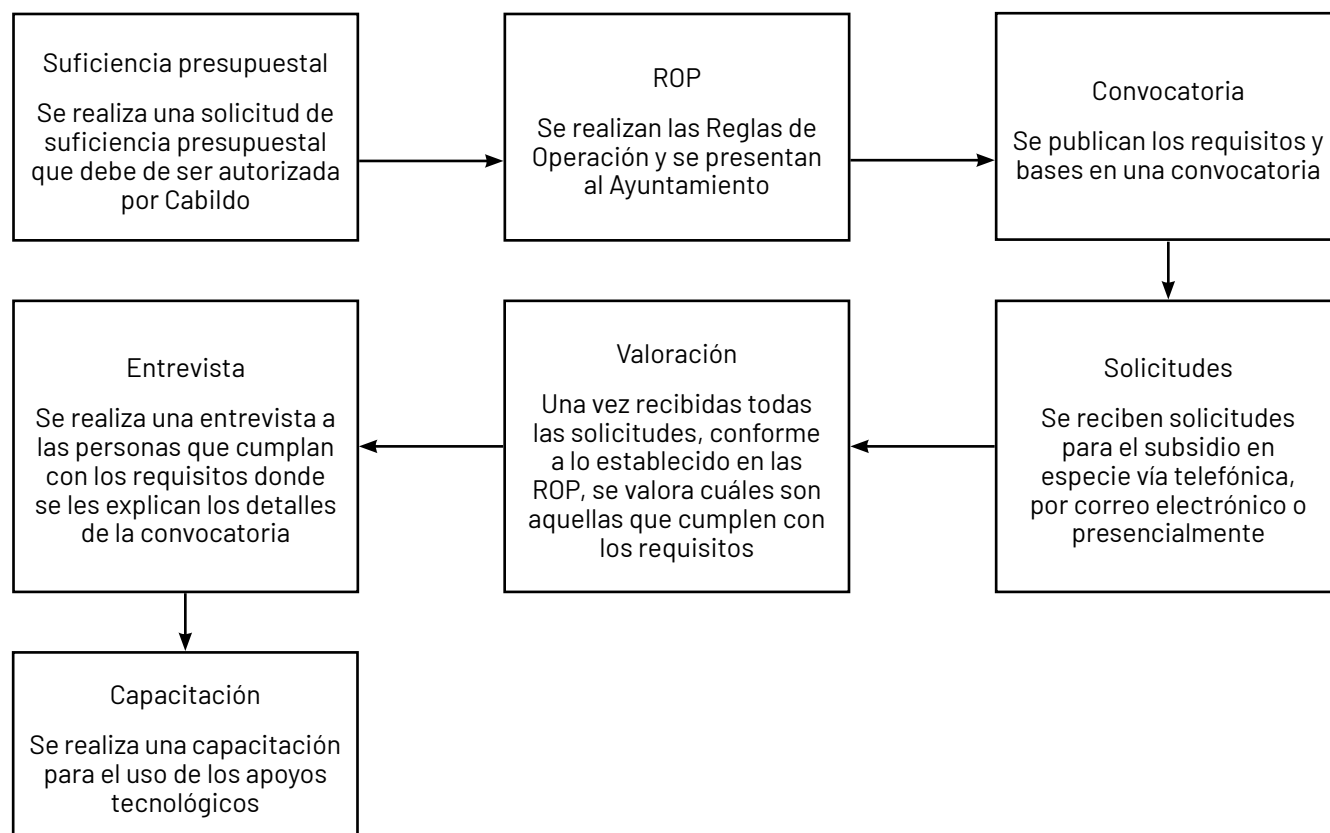


Ferias y jornadas de empleo

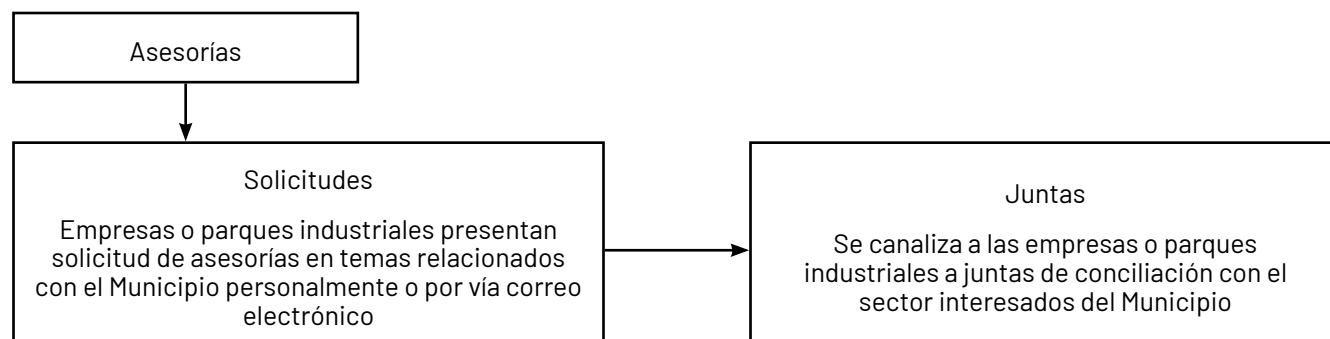


**Diagrama 3. Flujograma del mecanismo de solicitud del Componente 4:
Programa de acciones enfocadas en la activación de la economía local implementados**

Subsidio en especie



Asesorías



Pregunta Metodológica 7. ¿Los procesos de gestión están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras del Pp y conocidos por todos los involucrados?

RESPUESTA: NO.

De acuerdo con la información proporcionada por el municipio de El Marqués, no fue posible determinar si los procesos de gestión están estandarizados, es decir, si son utilizados por todas las instancias ejecutoras del Programa de Desarrollo Económico y conocidos por todos los involucrados, dado que, no se precisan tanto un manual de organización, como un manual de procedimientos en donde se especifiquen las funciones y las acciones a ejecutar para llevar a cabo el Programa.

Por lo tanto, se recomienda elaborar un manual de organización y un manual de procedimientos, en donde se estandaricen todos los procesos de gestión y que sean del conocimiento de todos los involucrados para que lo utilicen de manera efectiva.

Pregunta Metodológica 8. ¿Los recursos para la operación del Pp se entregan en tiempo y forma a las instancias ejecutoras? En caso de que la respuesta sea negativa, ¿cuál es la problemática a la que se enfrentan?

RESPUESTA: SÍ.

Con base en el informe de ejercicio de presupuesto en el acumulado hasta diciembre de 2024, el Programa de Desarrollo Económico recibió \$10,463,703.01 por concepto de los dos Componentes de dicha Secretaría⁸ y además, en el reporte del presupuesto anual autorizado al Programa presupuestario, se señalan los montos recibidos mes con mes para cada uno de los Componentes. En ese sentido, se precisa que para el Componente 3 del formato denominado MIR "Programa de empleo y autoempleo implementado" durante el mes de mayo no se recibieron recursos; por su parte, el Componente 4 "Programa de activación económica ejecutado", no recibió recursos durante el mes de abril y el mes de junio⁹, no obstante, dado que los recursos fueron ejecutados casi en su totalidad, se infiere que fueron entregados en tiempo y forma a las instancias ejecutoras.

⁸ Municipio el Marqués, Querétaro. Informe de ejercicio de presupuesto. Acumulado hasta diciembre de 2024. Componentes del Programa de Desarrollo Económico.

⁹ Municipio El Marqués, Querétaro. Presupuesto basado en Resultados (PbR). Presupuesto anual autorizado al Programa presupuestario.

Pregunta Metodológica 9. ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual se determinan o acuerdan los proyectos de inversión a ser financiados con recurso del Pp? y ¿En qué consiste?

RESPUESTA: NO APLICA.

El Programa presupuestario de Desarrollo Económico no contempla la ejecución de proyectos de inversión, ya que su operación está enfocada en la prestación de servicios institucionales, atención ciudadana y acciones de fomento turístico local. Por esta razón, no resulta aplicable la existencia de un proceso claro por medio del cual se determinen los proyectos de inversión.

Pregunta Metodológica 10. Los proyectos de inversión generados con recursos del Pp ¿Están registrados en una base de datos en donde se observe la información de identificación y quienes son los responsables de su captura y actualización?

RESPUESTA: NO APLICA.

Como se mencionó en la respuesta de la pregunta anterior, el Programa de Desarrollo Económico no financia proyectos de inversión, por lo que no cuenta con una base de datos en donde se observe la información de identificación y quienes son los responsables de su captura y actualización.

Cabe precisar que, de acuerdo con los apoyos que se brindan por medio del Programa evaluado, tampoco se cuenta con una base de datos de los beneficiarios del mismo, por lo que se recomienda elaborar una base de datos que contenga la información de identificación con la finalidad de focalizar de manera oportuna a los beneficiarios que se pretenden atender durante el ejercicio fiscal.

Pregunta Metodológica 11. ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que formalice los procesos de supervisión y entrega de los proyectos de inversión? y ¿Este documento es adecuado?

RESPUESTA: NO APLICA.

El municipio de El Marqués, al no contar con un manual de procedimientos actualizado con la estructura organizacional más reciente, carece también que los procesos de supervisión y entrega de los proyectos que se financian con los recursos del Programa de Desarrollo Económico no estén estipulados de manera sistematizada en un documento formal por parte del Municipio.

Por lo anterior, se recomienda diseñar un manual de procedimientos en donde se incluyan los procesos de supervisión y entrega de los proyectos que se financian con recursos del Programa de Desarrollo Económico, con el objetivo de que se les dé un seguimiento oportuno durante el ejercicio fiscal.

Pregunta Metodológica 12. ¿Existe un mecanismo o proceso sistematizado para la clasificación y atención de las recomendaciones o aspectos susceptibles de mejora derivadas de los procesos de evaluación del Pp?

RESPUESTA: NO.

Es preciso mencionar que, no se han realizado evaluaciones al Programa de Desarrollo Económico que se ejecuta en el municipio de El Marqués, por lo que no se han emitido recomendaciones o aspectos susceptibles de mejora derivadas de las mismas. No obstante, no se proporcionó evidencia documental que permita validar que existen mecanismos o procesos sistematizados para la clasificación y atención de los ASM en cualquier otra evaluación que se haya realizado en el Municipio, por lo tanto, la respuesta es negativa.

Derivado de lo anterior, se recomienda diseñar un Programa de Mejora de la Gestión en donde sea posible detallar que recomendaciones serán atendidas en el corto plazo, por medio de qué acciones se atenderán, los responsables de llevarlas a cabo, la fecha de inicio, la fecha de fin y el resultado esperado una vez que se atienda dicha recomendación, con la finalidad de clasificar de manera oportuna a los ASM y se atiendan de manera eficaz.



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Presupuestario Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico"
Ejercicio Fiscal 2024

Tema III. Análisis y medición de los atributos de los procesos



Pregunta Metodológica 13. ¿Se identifican problemas o limitantes tanto normativos como operativos (recursos humanos, tecnológicos y materiales) que pudieran ocasionar cuellos de botella, deficiencias, tiempos muertos?

RESPUESTA: NO.

Dado que el Programa de Desarrollo Económico carece de documentos normativos como Reglas de Operación o Lineamientos de Ejecución en donde se precisen cada uno de los detalles del Programa, así como a nivel municipal no se cuentan con manuales de organización ni con manuales de procedimientos, por lo tanto no es posible responder de manera oportuna a la presente pregunta, dado que, la información es insuficiente para poder identificar si existen problemas o limitantes que puedan ocasionar cuellos de botella, deficiencias o tiempos muertos.

Por lo anterior, se recomienda contar con todos los documentos que se han mencionado a lo largo de la evaluación, con el fin de poder identificar las problemáticas solicitadas en la pregunta.

Pregunta Metodológica 14. ¿Existen mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los bienes y/o servicios, o proyectos de inversión ejecutados con recursos del Pp?

RESPUESTA: NO.

Con base en la información proporcionada por el municipio de El Marqués, no se identificaron mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los bienes y/o servicios financiados con los recursos del Programa de Desarrollo Económico, por lo que se recomienda diseñar dichos mecanismos o instrumentos en donde sea posible identificar la satisfacción de los beneficiarios y así poder focalizar de manera oportuna la entrega de los bienes y/o servicios y como poder mejorar su entrega en el Municipio.

Pregunta Metodológica 15. ¿Existen mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y sugerencias de los proyectos de inversión financiados con recursos del Pp? ¿Las quejas y sugerencias son utilizadas para la mejora continua del mismo?

RESPUESTA: NO.

En el portal del municipio El Marqués, se especifica un apartado para poder realizar una queja o denuncia de manera presencial por medio de la auditoría superior municipal, el teléfono y los horarios de atención¹⁰; sin embargo, no se precisan mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y sugerencias de los proyectos que se financian con recursos del Programa de Desarrollo Económico y, si estas quejas o sugerencias son utilizadas para la mejora continua del mismo.

Por lo tanto, ya que se cuenta con un apartado para depositar quejas y denuncias dentro del Municipio evaluado, se recomienda diseñar mecanismos o instrumentos para que esas quejas que ya pudieran existir, sean atendidas de manera oportuna y se puedan utilizar para mejorar la ejecución del Programa evaluado en el municipio de El Marqués.

¹⁰ Numeral 23. <https://elmarques.gob.mx/tramites/tramite.php?cod=TR-SDET/DCE-002>



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Presupuestario Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico"
Ejercicio Fiscal 2024

Tema IV. Desempeño de los resultados



Pregunta Metodológica 16. ¿El Municipio genera los reportes de avance físico-financiero de los proyectos de inversión financiados con recursos del Programa?

RESPUESTA: NO APLICA.

El Programa de Desarrollo Económico que se ejecutó en el municipio de El Marqués durante el ejercicio fiscal 2024, no financió proyectos de inversión por lo que, no aplica el reporte de avance físico-financiero para el Programa evaluado y, por consiguiente, no es posible responder de manera oportuna a la presente pregunta.

Pregunta Metodológica 17. ¿Cuál es el porcentaje de presupuesto pagado respecto al presupuesto modificado de los recursos del Pp?

RESPUESTA:

El presupuesto modificado para el Programa de Desarrollo Económico fue de \$10,463,702.95 de los cuales fueron pagados a diciembre del 2024 el monto de \$10,436,701.13 por lo que el porcentaje de presupuesto pagado respecto al modificado fue de 99.74%, que corresponden a \$27,001.82 que no se pagaron de acuerdo con sus momentos contables¹¹.

En resumen, el presupuesto modificado se pagó casi en su totalidad, lo que demuestra el buen ejercicio de los recursos del Programa evaluado durante el ejercicio fiscal 2024.

¹¹ Municipio el Marqués, Querétaro. Informe de ejercicio de presupuesto. Acumulado hasta diciembre de 2024. Componentes del Programa de Desarrollo Económico.

Pregunta Metodológica 18. ¿Los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas?

RESPUESTA: SÍ.

Las metas fueron recabando información de manera trimestral, lo que permitió darle un seguimiento oportuno al Programa de Desarrollo Económico durante el ejercicio fiscal evaluado. En ese sentido, las metas programadas para cada uno de los Componentes están plasmadas a la par con el presupuesto, permitiendo monitorear el ejercicio de los recursos en sintonía con las metas programadas.

En ese sentido, para el Componente 3 del formato denominado MIR, "Programa de empleo y autoempleo implementado" logró un porcentaje de cumplimiento del 141% respecto al 100% programado al inicio del ejercicio fiscal, lo que indica que este Componente brindó más en comparación con lo que se programó al inicio; esto puede reflejar una ineficiencia en la programación de las metas.

Por su parte, el Componente 4 "Programa de activación económica ejecutado", logró un porcentaje de cumplimiento del 154% respecto al 100% programado, indicando también que se brindaron más bienes y/o servicios respecto a lo que se programó al inicio del ejercicio fiscal; de igual manera, existe una ineficiencia en la programación de las metas, ya que excede por mucho el 100% programado.

Derivado de lo anterior, se recomienda establecer metas acordes con lo que se pretende realizar al inicio del ejercicio fiscal, en donde exista un margen aproximado de +/- 15% para considerarse una meta cumplida, con el fin de obtener resultados más certeros y permitan una toma de decisiones más precisa.



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Presupuestario Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico"
Ejercicio Fiscal 2024

Tema V. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora



Pregunta Metodológica 19. ¿Las recomendaciones derivadas de los Informes de Evaluación 2023 fueron clasificadas y atendidas de acuerdo con lo establecido en el Mecanismo para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora?

RESPUESTA: NO.

De acuerdo con la información proporcionada por el Municipio de El Marqués y con información que ellos mismos brindaron por medio de una reunión vía remota, no se han realizado evaluaciones previas al Programa de Desarrollo Económico, por lo tanto, aún no se emiten recomendaciones de mejora para el mismo, mismas que se emitan como Aspectos Susceptibles de Mejora.

Pregunta Metodológica 20. ¿Existe evidencia de que las recomendaciones de la evaluación 2023 fueron empleadas para mejorar el desempeño del Pp en el 2024?

RESPUESTA: NO.

Con base en la respuesta a la pregunta anterior, no se han realizado evaluaciones previas al Programa de Desarrollo Económico y, por consiguiente, aún no existen recomendaciones de mejora.



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Presupuestario Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico"
Ejercicio Fiscal 2024

Conclusiones



Tema I. Planeación estratégica

En el tema de planeación estratégica se identificó que, el Programa de Desarrollo Económico contribuye a los objetivos estratégicos tanto a nivel Federal, Estatal y Municipal, todos en materia de empleo y a través de distintas líneas de acción que reflejan las políticas públicas en los distintos órdenes de gobierno, lo cual se considera positivo, ya que en conjunto con distintos Programas se pueden llegar a cumplir los objetivos plasmados en el PND 2019-2024, en el PED 2021-2027 de Querétaro y en el PMD 2021-2024 de El Marqués.

Por su parte, se advierte que el Programa evaluado no tiene especificado de manera formal la visión, la visión y los objetivos estratégicos de la Secretaría de Desarrollo Económico, por lo que no se conoce con certeza las directrices que deben de seguir en el Ente público. Además, la misma Secretaría, no tiene identificado el diagnóstico situacional en donde sea posible identificar la problemática que se atiende a través de los bienes y/o servicios que se entregan por medio del Programa; solamente a nivel estatal, dentro del PED 2021-2027 de Querétaro, se señalan algunas de las problemáticas que aquejan a la ciudadanía en tema de empleo, pero no se especifica de manera local en El Marqués.

Cabe precisar que, el Programa de Desarrollo Económico no financió proyectos de inversión durante el ejercicio fiscal evaluado.

Tema II. Gestión de los procesos

En cuanto al tema de gestión de los procesos se precisa que, los recursos para la operación del Programa de Desarrollo Económico se entregaron en tiempo y forma, solamente en algunos meses no se recibió recursos por concepto de los Componentes incluidos de en la MIR, pero la buena ejecución de los recursos valida que fueron entregados de manera oportuna.

Por otra parte, la estructura organizacional del municipio de El Marqués se identificó ya con los cambios aplicados al 4to trimestre del 2024 en donde la Secretaría de Desarrollo Económico y la Secretaría de Turismo ya están separadas, lo cual se considera positivo para la posterior elaboración de los manuales tanto de organización, como de procedimientos, ya que en la presente evaluación se identificó que al carecer de dichos documentos, no permitió evaluar de manera oportuna cada una de las áreas que se pretendían analizar, por lo tanto se concluye que la operación de los procesos resultó imprecisa y requiere de trabajo para mejorar en este rubro.

Tema III. Análisis y medición de los atributos de los procesos

Respecto al tema de análisis y medición de los atributos de los procesos se concluye que, no existen mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios con los bienes y/o servicios que proporciona el Programa evaluado en el municipio de El Marqués, así como también se carecen en el rubro de la atención a quejas y sugerencias de los beneficiarios, más allá de que existe un lugar destinado para emitir una queja o denuncia, no se puede validar si se les da seguimiento a cada una de ellas.

Asimismo, no fue posible identificar si existen cuellos de botella, deficiencias o tiempos muertos en la ejecución del Programa, dado que no se cuenta la información suficiente para valorarlo de manera adecuada.

Tema IV. Desempeño de los resultados

En el tema de desempeño de los resultados se identificó que, el presupuesto pagado resultó de 99.74% respecto al presupuesto modificado, lo que indica que el ejercicio de los recursos resultó adecuado durante el ejercicio fiscal; sin embargo, la planeación de las metas no fue precisa, ya que se alcanzaron resultados muy por encima del 100% programado, lo que podría denotar una ineficiencia en la programación de las metas.

Tema V. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)

En cuanto al tema de seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora se advierte que, no fue posible analizarlo de manera oportuna, ya que, no se han realizado evaluaciones al Programa de Desarrollo Económico del municipio El Marqués, Querétaro, por lo que, después de esta evaluación, será posible observar los avances en la atención de los ASM por medio del Plan de Mejora de la Gestión.

Conclusión general

Respecto a la evaluación específica de desempeño del Programa de Desarrollo Económico del municipio El Marqués se concluye que, existe un organigrama para el municipio de El Marqués definido de manera oportuna, el cual ya está actualizado para operar durante el ejercicio fiscal 2025, esto permite focalizar los esfuerzos en el diseño y elaboración tanto de un manual de organización como un manual de procedimientos, en donde se identifiquen las principales funciones y actividades que se deben de realizar en la Secretaría de Desarrollo Económico, ya que, durante la presente evaluación no fue posible valorar de manera precisa diferentes aspectos por la falta de éstos documentos.

A su vez se concluye que, la programación de las metas se debe de realizar en una MIR específica para el Programa de Desarrollo Económico y que permita dar seguimiento y monitoreo durante cada ejercicio fiscal, dado que, la MIR proporcionada como evidencia documental del Programa evaluado, no cumple con las características establecidas en la Metodología del Marco Lógico y, por lo tanto, la toma de decisiones con los resultados logrados no refleja una mejora en el desempeño año tras año.

Finalmente, se considera como aspecto positivo el ejercicio de los recursos, esto debido a que el porcentaje de presupuesto pagado respecto al presupuesto modificado fue prácticamente en su totalidad, por lo que se infiere que los recursos se transfirieron en tiempo y forma para su ejecución.

En suma, aunque el Programa de Turismo tiene pertinencia temática y vinculación con los instrumentos de planeación, requiere un rediseño integral de objetivos, procesos, mecanismos de seguimiento y consistencia presupuestal-física, a fin de asegurar que el Programa genere resultados verificables y sostenibles en el desarrollo económico del municipio.



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Presupuestario Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico"
Ejercicio Fiscal 2024

Anexos





Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Presupuestario Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico"
Ejercicio Fiscal 2024

Anexo 1. Análisis FODA



Por cada tema evaluado, se identificaron un máximo cinco de Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y emitir recomendaciones para cada debilidad o amenaza identificada; e incluirlo en el Anexo 1 del reporte de evaluación.

Para el análisis, es importante definir el contenido de la siguiente forma:

- *Fortalezas y Oportunidades*: Elementos positivos que propician la eficacia, eficiencia y calidad en la entrega de bienes y servicios, y economía en la operación de los procesos.
- *Debilidades y Amenazas*: Elementos que deben mejorar o sustituirse por otros, en aras de alcanzar la eficacia, eficiencia, calidad en la entrega de bienes y servicios, y economía en la operación de los procesos del Pp.
- *Recomendaciones*: Sugerencia de acciones que permitan abordar cada debilidad y amenaza para convertirlo en una fortaleza u oportunidad, según corresponda.

Tema de Evaluación: Planeación estratégica			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	Se contribuyen a objetivos establecidos a nivel Federal, estatal y municipal, por medio de sus Planes de desarrollo	Se carecen de procesos de planeación estratégica, que deriven en la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales	En el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de El Marqués, no se identificó un diagnóstico situacional referente al tema del empleo en el Municipio
	En el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 de Querétaro, se precisan las principales carencias en materia de empleo	Los objetivos estratégicos establecidos en la MIR del Programa de Desarrollo Económico no son específicos para la dependencia y por ende, no cumple con los criterios de la Metodología del Marco Lógico	
	La metodología el marco lógico es una herramienta que sirve para diseñar Programas y se validen en su totalidad	No se precisa un diagnóstico situacional específico para el Programa de Desarrollo Económico, por lo que no se tiene identificado las principales problemáticas que se intenta mitigar	

Tema de Evaluación: Gestión de los procesos			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Se tienen identificados algunos de los procesos que se llevan a cabo para la ejecución y entrega de los Componentes que se financian con recursos del Programa evaluado	La estructura organizacional del municipio El Marqués está definida de manera oportuna	El municipio de El Marqués no tiene definido un manual de organización en donde se identifiquen a los actores clave en cada una de sus funciones que tienen designadas por áreas.	No se han realizado evaluaciones previas al Programa de Desarrollo Económico, por lo que se carecen de mecanismos de atención a los ASM
Los recursos para la operación del Programa evaluado se entregaron en tiempo y forma a la Secretaría de Desarrollo Económico para su ejecución	El Municipio tiene definido de manera oportuna su Reglamento interior en donde se precisan las atribuciones por área	Los principales procesos que se tienen designados por área, no están establecidos de manera formal en un manual de procedimientos a nivel municipal	
		Los procesos de gestión no están estandarizados, por lo que se carece de información para saber si son utilizados por todas las instancias ejecutoras del Programa evaluado	
		No existe una base de datos en donde se puedan identificar a cada uno de los beneficiarios a través del Programa evaluado	
		Se carece de un documento que formalice los procesos de supervisión y entrega de los bienes y/o servicios que se financian con recursos del Programa evaluado	

Tema de Evaluación: Análisis y medición de los atributos de los procesos			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
En el portal del municipio de El Marqués, existe un apartado para ingresar tus quejas y denuncias		No fue posible verificar si existen cuellos de botella en los procedimientos de la ejecución del Programa evaluado, dado que se carecen de varios documentos para ello	A nivel municipal no se cuenta con diversos documentos que permitan identificar las funciones y las principales acciones que deben de realizar por área
		Se carecen de mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los bienes y/o servicios que se entregan por medio del Programa evaluado	
		A la recepción de quejas y denuncias no se les da un seguimiento oportuno ya que, se carecen de mecanismos o instrumentos para su atención	

Tema de Evaluación: Desempeño de los resultados			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El porcentaje de presupuesto pagado fue de 99.75% respecto al modificado	El CONAC emite especificaciones de cómo se deben de programar las metas para un mejor desempeño y toma de decisiones con base en resultados	La programación de las metas resultó ser ineficiente ya que, sobrepasaron por mucho el 100% programado	
Las metas programadas se cumplieron e incluso se pudieron generar más bienes y/o servicios respecto a los programados al inicio del ejercicio fiscal			

Tema de Evaluación: Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		No se han realizado evaluaciones previas al Programa de Desarrollo Económico por lo que no se han emitido recomendaciones	



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Presupuestario Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico"
Ejercicio Fiscal 2024

Anexo 2. Matriz FODA



Con la finalidad de exponer recomendaciones relacionadas con los temas de análisis, se completó la Matriz de análisis FODA, en apego con los Términos de Referencia, se identificaron cinco argumentos en cada elemento de análisis, y se plantearon recomendaciones a partir del cruce de elementos internos y externos.

- De ese modo, las recomendaciones para minimizar debilidades aprovechando oportunidades, parte de los documentos de evidencia que no fueron emitidos por el Ente público coordinador/ejecutor de los recursos, sino por instancias normativas para minimizar la debilidad.
- Las recomendaciones para minimizar amenazas aprovechando fortalezas, parten de los documentos emitidos por el Ente público coordinador / ejecutor, y que, mediante su aplicación, se minimizan las amenazas.
- Las recomendaciones para minimizar debilidades y amenazas, de las que no se cuenta con documentos emitidos tanto por el Ente público coordinador / ejecutor, como tampoco por instancias oficiales externas del municipio, deben expresar la mejora mediante la emisión de documentos internos oficiales por parte del ente coordinador y del ente ejecutor de los recursos.

Tema I. Planeación estratégica

Factores internos		Fortalezas	Debilidades
Factores externos		No se identificaron fortalezas para este tema	1. Se carecen de procesos de planeación estratégica, que deriven en la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales
			2. Los objetivos estratégicos establecidos en la MIR del Programa de Desarrollo Económico no son específicos para la dependencia y por ende, no cumple con los criterios de la Metodología del Marco Lógico
			3. No se precisa un diagnóstico situacional específico para el Programa de Desarrollo Económico, por lo que no se tiene identificado las principales problemáticas que se intenta mitigar
Oportunidades		FO: No aplican recomendaciones; sin embargo, la institución sí debe identificar estrategias en donde, mediante las fortalezas internas, se aproveche la ventaja de las oportunidades externas.	1. Definir la misión, la visión y los objetivos estratégicos institucionales por medio de una planeación estratégica con el fin de trazar la directriz de la Secretaría de Desarrollo Económico. 2. Elaborar una MIR específica para el Programa de Desarrollo Económico con base en la metodología del marco lógico con la finalidad de establecer y validar los Programas que se ejecutan por medio de la Secretaría, ésta debe de validarse en su totalidad y contar con metas acorde a lo que se puede lograr durante el ejercicio fiscal.
1. Se contribuyen a objetivos establecidos a nivel Federal, estatal y municipal, por medio de sus Planes de desarrollo			
2. En el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 de Querétaro, se precisan las principales carencias en materia de empleo			
3. La metodología el marco lógico es una herramienta que sirve para diseñar Programas y se validen en su totalidad			
Amenazas		No se emiten recomendaciones	1. Sustentar la intervención del Programa de Desarrollo Económico con evidencia teórica y empírica de la situación actual en el municipio de El Marqués en tema de empleo con el fin de focalizar de manera oportuna los bienes y/o servicios que se proporcionan por medio del Programa
1. En el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de El Marqués, no se identificó un diagnóstico situacional referente al tema del empleo en el Municipio			

Tema II. Gestión de los procesos

Factores internos		Fortalezas	Debilidades
Factores externos		1. Se tienen identificados algunos de los procesos que se llevan a cabo para la ejecución y entrega de los Componentes que se financian con recursos del Programa evaluado	1. El municipio de El Marqués no tiene definido un manual de organización en donde se identifiquen a los actores clave en cada una de sus funciones que tienen designadas por áreas.
		2. Los recursos para la operación del Programa evaluado se entregaron en tiempo y forma a la Secretaría de Desarrollo Económico para su ejecución	2. Los principales procesos que se tienen designados por área, no están establecidos de manera formal en un manual de procedimientos a nivel municipal
			3. Los procesos de gestión no están estandarizados, por lo que se carece de información para saber si son utilizados por todas las instancias ejecutoras del Programa evaluado
			4. No existe una base de datos en donde se puedan identificar a cada uno de los beneficiarios a través del Programa evaluado
			5. Se carece de un documento que formalice los procesos de supervisión y entrega de los bienes y/o servicios que se financian con recursos del Programa evaluado
Oportunidades			
1. La estructura organizacional del municipio El Marqués está definida de manera oportuna			1. Documentar un manual de organización y un manual de procedimientos por medio de un proceso institucional en donde se especifiquen las funciones y las principales actividades que se deben de llevar a cabo en cada una de las áreas del municipio de El Marqués con la finalidad de hacer más eficientes los procesos y cada uno se haga cargo de lo que debe de hacer para mejorar el desempeño municipal.
2. El Municipio tiene definido de manera oportuna su Reglamento interior en donde se precisan las atribuciones por área		FO: No aplican recomendaciones; sin embargo, la institución sí debe identificar estrategias en donde, mediante las fortalezas internas, se aproveche la ventaja de las oportunidades externas.	2. Elaborar una base de datos con cada uno de los beneficiarios con los bienes y/o servicios que se entregan por medio del Programa de Desarrollo Económico con el objetivo de focalizar de manera oportuna a quien se está entregando los beneficios y puedan identificarse con una clave o por su nombre

Amenazas	1. Elaborar y oficializar un Mecanismo para el seguimiento y atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora de acuerdo con los Lineamientos emitidos por la SHCP con el fin de fortalecer la gestión interna y garantizar la trazabilidad de las acciones correctivas.	No se emiten recomendaciones
1. No se han realizado evaluaciones previas al Programa de Desarrollo Económico, por lo que se carecen de mecanismos de atención a los ASM		

Tema III. Análisis y medición de los atributos de los procesos

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	1. En el portal del municipio de El Marqués, existe un apartado para ingresar tus quejas y denuncias	1. No fue posible verificar si existen cuellos de botella en los procedimientos de la ejecución del Programa evaluado, dado que se carecen de varios documentos para ello
		2. Se carecen de mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los bienes y/o servicios que se entregan por medio del Programa evaluado
		3. A la recepción de quejas y denuncias no se les da un seguimiento oportuno ya que, se carecen de mecanismos o instrumentos para su atención
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones; sin embargo, la institución sí debe identificar estrategias en donde, mediante las fortalezas internas, se aproveche la ventaja de las oportunidades externas	No se emiten recomendaciones
No se identificaron oportunidades para este tema		
Amenazas	No se emiten recomendaciones	1. Diseñar y documentar mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los bienes y/o servicios que se financian con los recursos del Programa de Desarrollo Económico, con el fin de conocer la perspectiva de cada uno de ellos y poder mejorar en su entrega.
1. A nivel municipal no se cuenta con diversos documentos que permitan identificar las funciones y las principales acciones que deben de realizar por área		2. Definir mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y denuncias que se hacen a través de la auditoría municipal con la finalidad de poder mejorar el desempeño del Programa y evitar acciones que vayan en contra de ello.

Tema IV. Desempeño de los resultados

Factores internos		Fortalezas	Debilidades
Factores externos		1. El porcentaje de presupuesto pagado fue de 99.75% respecto al modificado	1. La programación de las metas resultó ser ineficiente ya que, sobrepasaron por mucho el 100% programado
		2. Las metas programadas se cumplieron e incluso se pudieron generar más bienes y/o servicios respecto a los programados al inicio del ejercicio fiscal	
Oportunidades			
	1. El CONAC emite especificaciones de cómo se deben de programar las metas para un mejor desempeño y toma de decisiones con base en resultados	FO: No aplican recomendaciones; sin embargo, la institución sí debe identificar estrategias en donde, mediante las fortalezas internas, se aproveche la ventaja de las oportunidades externas	1. Programar de manera oportuna cada una de las metas incluidas en la MIR del Programa de Desarrollo Económico, con base en información histórica a nivel municipal o con información que ya se cuente en la Secretaría de Desarrollo Económico con el objetivo de cumplir su meta de manera eficiente y poder tomar mejores decisiones con sus resultados logrados
Amenazas			
	No se identificaron amenazas para este tema	No se emiten recomendaciones	No se emiten recomendaciones

Tema V. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	No se identificaron fortalezas para este tema	1. No se han realizado evaluaciones previas al Programa de Desarrollo Económico por lo que no se han emitido recomendaciones
Oportunidades	FO: No aplican recomendaciones; sin embargo, la institución sí debe identificar estrategias en donde, mediante las fortalezas internas, se aproveche la ventaja de las oportunidades externas	No se emiten recomendaciones
Amenazas	No se emiten recomendaciones	No se emiten recomendaciones
No se identificaron oportunidades para este tema		
No se identificaron amenazas para este tema		



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Presupuestario Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico"
Ejercicio Fiscal 2024

Anexo 3. Recomendaciones



En donde:

- **Aspectos específicos (AE):** Son aquellos cuya solución corresponde a la unidad administrativa específica responsable del Programa y de la ejecución de los recursos sujetos de evaluación.
- **Aspectos institucionales (AI):** Requieren de la intervención de varias unidades administrativas dentro de la misma dependencia o Ente público, para su solución.
- **Aspectos interinstitucionales (AID):** En donde la solución la solución corresponde a la participación de más de una unidad administrativa, ubicadas en distintas dependencias.
- **Aspectos intergubernamentales (AIG):** Cuya solución implica la participación de dos o tres niveles de gobierno.

Recomendaciones	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo
1. Elaborar una MIR específica para el Programa de Desarrollo Económico con base en la metodología del marco lógico con la finalidad de establecer y validar los Programas que se ejecutan por medio de la Secretaría, ésta debe de validarse en su totalidad y contar con metas acorde a lo que se puede lograr durante el ejercicio fiscal.			✓		✓		
2. Documentar un manual de organización y un manual de procedimientos por medio de un proceso institucional en donde se especifiquen las funciones y las principales actividades que se deben de llevar a cabo en cada una de las áreas del municipio de El Marqués con la finalidad de hacer más eficientes los procesos y cada uno se haga cargo de lo que debe de hacer para mejorar el desempeño municipal.			✓		✓		
3. Sustentar la intervención del Programa de Desarrollo Económico con evidencia teórica y empírica de la situación actual en el municipio de El Marqués en tema de empleo con el fin de focalizar de manera oportuna los bienes y/o servicios que se proporcionan por medio del Programa.			✓		✓		
4. Elaborar y oficializar un Mecanismo para el seguimiento y atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora de acuerdo con los Lineamientos emitidos por la SHCP con el fin de fortalecer la gestión interna y garantizar la trazabilidad de las acciones correctivas.			✓		✓		
5. Definir la misión, la visión y los objetivos estratégicos institucionales por medio de una planeación estratégica con el fin de trazar la directriz de la Secretaría de Desarrollo Económico.		✓			✓		

Recomendaciones	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo
6. Programar de manera oportuna cada una de las metas incluidas en la MIR del Programa de Desarrollo Económico, con base en información histórica a nivel municipal o con información que ya se cuente en la Secretaría de Desarrollo Económico con el objetivo de cumplir su meta de manera eficiente y poder tomar mejores decisiones con sus resultados logrados.	✓				✓		
7. Elaborar una base de datos con cada uno de los beneficiarios con los bienes y/o servicios que se entregan por medio del Programa de Desarrollo Económico con el objetivo de focalizar de manera oportuna a quien se está entregando los beneficios y puedan identificarse con una clave o por su nombre.	✓					✓	
8. Diseñar y documentar mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los bienes y/o servicios que se financian con los recursos del Programa de Desarrollo Económico, con el fin de conocer la perspectiva de cada uno de ellos y poder mejorar en su entrega.			✓			✓	
9. Definir mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y denuncias que se hacen a través de la auditoría municipal con la finalidad de poder mejorar el desempeño del Programa y evitar acciones que vayan en contra de ello.			✓			✓	



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Presupuestario Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico"
Ejercicio Fiscal 2024

Anexo 4. Hallazgos



Ruta de Referencia	Hallazgo
I. Procesos principales para la concesión de resultados	No fue posible identificar de manera oportuna los procesos involucrados para la concesión de resultados, debido a que, el municipio de El Marqués carece de un manual de procedimientos en donde fuera posible analizar cada una de las actividades necesarias y suficientes para la generación de los bienes y/o servicios, asimismo, los diagramas de flujo analizados, solamente se centran de manera general en la entrega de los dos Componentes incluidos en la MIR de la Secretaría de Desarrollo Económico. Cabe precisar que los flujogramas incluidos para los Componentes, pueden servir como referencia para su inclusión en el manual de procedimientos y así establecer de manera formal lo que se debe de realizar para la generación y entrega de sus bienes y/o servicios.
II. Recursos financieros que se movilizan para entregar o distribuir proyectos de inversión	Los recursos que se obtuvieron por concepto del Programa de Desarrollo Económico se transfirieron en tiempo y forma hacia el ente ejecutor, lo que permitió que el ejercicio de los recursos fuera adecuado, logrando así casi el 100% de presupuesto pagado respecto al modificado, quedando un sobrante de \$27,001.82 que no fueron acreditados de acuerdo con sus momentos contables.
III. Atributos de eficacia y economía de los procesos	Dado que el municipio de El Marqués no cuenta con un Manual de organización ni de procedimientos, no es pertinente analizar de manera oportuna los atributos de eficacia y economía de los procesos, ya que dichos procesos no fueron analizados durante la presente evaluación.
IV. Atributos de eficiencia y de calidad de los proyectos de inversión financiados con recursos del PP	El Programa de Desarrollo Económico no entrega proyectos de inversión, solamente se centra en la entrega de bienes y/o servicios a la población de manera directa, por lo tanto, no fue posible analizar los atributos de eficiencia y de calidad de los proyectos de inversión financiados con recursos del Programa evaluado.
V. Eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de objetivos	El cumplimiento de los objetivos fue posible de acuerdo con sus metas programadas y además los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas; sin embargo, se identificó que la programación de las metas en la MIR del Programa de Desarrollo Económico resultó ineficiente, dado que en los dos Componentes relacionados con la Secretaría de Desarrollo Económico lograron un 141 y 154% de cumplimiento, superando por mucho el umbral del 100% lo que refleja que las metas fueron superadas ampliamente y la programación de las mismas no fue adecuada.
Principales fortalezas y oportunidades (la más relevante por tema)	Tema I. No se identificaron fortalezas para este tema
	Tema II. Los recursos para la operación del Programa evaluado se entregaron en tiempo y forma a la Secretaría de Desarrollo Económico para su ejecución
	Tema III. En el portal del municipio de El Marqués, existe un apartado para ingresar tus quejas y denuncias
	Tema IV. El porcentaje de presupuesto pagado fue de 99.75% respecto al modificado
	Tema V. No se identificaron fortalezas para este tema

Ruta de Referencia	Hallazgo
Principales debilidades y amenazas (la más relevante por tema)	Tema I. Los objetivos estratégicos establecidos en la MIR del Programa de Desarrollo Económico no son específicos para la dependencia y por ende, no cumple con los criterios de la Metodología del Marco Lógico
	Tema II. El municipio de El Marqués no tiene definido un manual de organización en donde se identifiquen a los actores clave en cada una de sus funciones que tienen designadas por áreas.
	Tema III. Se carecen de mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los bienes y/o servicios que se entregan por medio del Programa evaluado
	Tema IV. La programación de las metas resultó ser ineficiente ya que, sobrepasaron por mucho el 100% programado
	Tema V. No se han realizado evaluaciones previas al Programa de Desarrollo Económico por lo que no se han emitido recomendaciones
Principales recomendaciones (la más relevante por tema)	Tema I. Elaborar una MIR específica para el Programa de Desarrollo Económico con base en la metodología del marco lógico con la finalidad de establecer y validar los Programas que se ejecutan por medio de la Secretaría, ésta debe de validarse en su totalidad y contar con metas acorde a lo que se puede lograr durante el ejercicio fiscal.
	Tema II. Documentar un manual de organización y un manual de procedimientos por medio de un proceso institucional en donde se especifiquen las funciones y las principales actividades que se deben de llevar a cabo en cada una de las áreas del municipio de El Marqués con la finalidad de hacer más eficientes los procesos y cada uno se haga cargo de lo que debe de hacer para mejorar el desempeño municipal.
	Tema III. Diseñar y documentar mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los bienes y/o servicios que se financian con los recursos del Programa de Desarrollo Económico, con el fin de conocer la perspectiva de cada uno de ellos y poder mejorar en su entrega.
	Tema IV. Programar de manera oportuna cada una de las metas incluidas en la MIR del Programa de Desarrollo Económico, con base en información histórica a nivel municipal o con información que ya se cuente en la Secretaría de Desarrollo Económico con el objetivo de cumplir su meta de manera eficiente y poder tomar mejores decisiones con sus resultados logrados.
	Tema V. No se emitieron recomendaciones para este tema



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Presupuestario Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico"
Ejercicio Fiscal 2024

Anexo 5. Fuentes de Información



FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

1	Matriz de Indicadores para Resultados del Programa de Desarrollo Económico
2	Componentes del Programa de Desarrollo Económico
3	Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 de Querétaro
4	Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de El Marqués
5	Presupuesto anual autorizado al Programa presupuestario
6	Informe de ejercicio presupuestario acumulado hasta diciembre de 2024
7	Presupuesto de Egresos del municipio de El Marqués 2024
8	Manual para la operación y ejercicio del gasto público del municipio de El Marqués
9	Manual de Presupuesto del municipio de El Marqués
10	Cuenta Pública 2022, 2023 y 2024
11	Reglamento interior de la Secretaría de Desarrollo Económico
12	Flujogramas de los Componentes de la Secretaría de Desarrollo Económico

FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA		HIPERVÍNCULO
1	Programa Sectorial de Bienestar derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024	https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/575834/Programa_Sectorial_de_Bienestar.pdf
2	Estructura organizacional del municipio de El Marqués	Estructura organizacional del municipio El Marqués. Recuperado de: https://transparencia.elmarques.gob.mx/back/_lib/file/docarchivo_fraccion/ORGANIGRAMA%202024-2027.pdf
3	Trámites de quejas y denuncias del municipio El Marqués	https://elmarques.gob.mx/tramites/tramite.php?cod=TR-SDET/DCE-002



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Presupuestario Municipal de la Secretaría de Desarrollo Económico"
Ejercicio Fiscal 2024

Anexo 6. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC)



1. Descripción de la evaluación	
1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación específica del desempeño del Programa de desarrollo Económico	
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): (05/06/2025)	
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): (05/09/2025)	
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece: Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM)	
Nombre: Lic. Rosa María Pérez Cervantes	Unidad administrativa: Dirección de COPLADEM
1.5 Objetivo general de la evaluación: Evaluar, de conformidad con la normatividad aplicable, el desempeño y los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales, ejercicio fiscal 2024, con base en indicadores estratégicos y de gestión, con el fin de mejorar la gestión en la entrega de bienes y servicios públicos a los beneficiarios, optimizar el uso de los recursos y rendir cuentas a la sociedad.	
1.6 Objetivos específicos de la evaluación: • Verificar las acciones realizadas mediante el análisis de objetivos y el cumplimiento de metas. • Analizar y reportar la evolución de la cobertura de atención. • Analizar la evolución del ejercicio de los recursos. • Realizar un análisis interno que permita identificar las principales fortalezas, retos y oportunidades, y emitir recomendaciones pertinentes. • Identificar los hallazgos relevantes derivados de la evaluación. • Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).	
1.7 Metodología utilizada en la evaluación: La metodología contenida en esta evaluación, está basada en los términos emitidos por el Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); por la Unidad Técnica de Evaluación, de la Subsecretaría de Egresos (SHCP); sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información evaluativa que requiere el H. Ayuntamiento del Municipio del Marqués, fueron adecuados algunos temas de análisis y sus respectivas preguntas metodológicas. En ese sentido, la metodología fue diseñada para generar información útil, rigurosa y homogénea para los entes públicos municipales, de tal forma que contribuya a mejorar la toma de decisiones a nivel directivo y con ello, mejorar la gestión orientada a resultados a nivel local. Contiene 20 preguntas metodológicas agrupadas en cinco temas de análisis que son: planeación estratégica, gestión de los procesos, análisis y medición de los atributos de los procesos, focalización y cobertura, desempeño de los resultados y seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios__ Entrevistas__ Formatos__ Otros__X_ Especifique: Información de gabinete enviada por el ente ejecutor de los recursos del Programa Estatal e información electrónica.	

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

El Análisis de Gabinete es un análisis valorativo de la información contenida en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información, entre otros; acopiados por las unidades administradoras y ejecutoras del recurso y enviados como "fuentes de información" por parte de la Unidad de Evaluación de Resultados y remitida por ésta a la Instancia Técnica Evaluadora Externa.

2. Principales Hallazgos de la evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- No fue posible identificar de manera oportuna los procesos involucrados para la concesión de resultados, debido a que, el municipio de El Marqués carece de un manual de procedimientos en donde fuera posible analizar cada una de las actividades necesarias y suficientes para la generación de los bienes y/o servicios, asimismo, los diagramas de flujo analizados, solamente se centran de manera general en la entrega de los dos Componentes incluidos en la MIR de la Secretaría de Desarrollo Económico. Cabe precisar que los flujogramas incluidos para los Componentes, pueden servir como referencia para su inclusión en el manual de procedimientos y así establecer de manera formal lo que se debe de realizar para la generación y entrega de sus bienes y/o servicios.
- Los recursos que se obtuvieron por concepto del Programa de Desarrollo Económico se transfirieron en tiempo y forma hacia el ente ejecutor, lo que permitió que el ejercicio de los recursos fuera adecuado, logrando así casi el 100% de presupuesto pagado respecto al modificado, quedando un sobrante de \$27,001.82 que no fueron acreditados de acuerdo con sus momentos contables.
- Dado que el municipio de El Marqués no cuenta con un Manual de organización ni de procedimientos, no es pertinente analizar de manera oportuna los atributos de eficacia y economía de los procesos, ya que dichos procesos no fueron analizados durante la presente evaluación.
- El Programa de Desarrollo Económico no entrega proyectos de inversión, solamente se centra en la entrega de bienes y/o servicios a la población de manera directa, por lo tanto, no fue posible analizar los atributos de eficiencia y de calidad de los proyectos de inversión financiados con recursos del Programa evaluado.
- El cumplimiento de los objetivos fue posible de acuerdo con sus metas programadas y además los requerimientos del presupuesto están explícitamente ligados al cumplimiento de las metas establecidas; sin embargo, se identificó que la programación de las metas en la MIR del Programa de Desarrollo Económico resultó ineficiente, dado que en los dos Componentes relacionados con la Secretaría de Desarrollo Económico lograron un 141 y 154% de cumplimiento, superando por mucho el umbral del 100% lo que refleja que las metas fueron superadas ampliamente y la programación de las mismas no fue adecuada.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

- Los recursos para la operación del Programa evaluado se entregaron en tiempo y forma a la Secretaría de Desarrollo Económico para su ejecución
- En el portal del municipio de El Marqués, existe un apartado para ingresar tus quejas y denuncias.
- El porcentaje de presupuesto pagado fue de 99.75% respecto al modificado.
- Se tienen identificados algunos de los procesos que se llevan a cabo para la ejecución y entrega de los Componentes que se financian con recursos del Programa evaluado.

2.2.2 Oportunidades:

- Se contribuyen a objetivos establecidos a nivel Federal, estatal y municipal, por medio de sus Planes de desarrollo.
- En el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 de Querétaro, se precisan las principales carencias en materia de empleo.
- La estructura organizacional del municipio El Marqués está definida de manera oportuna.
- El Municipio tiene definido de manera oportuna su Reglamento interior en donde se precisan las atribuciones por área.

2.2.3 Debilidades:

- Los objetivos estratégicos establecidos en la MIR del Programa de Desarrollo Económico no son específicos para la dependencia y, por ende, no cumple con los criterios de la Metodología del Marco Lógico.
- El municipio de El Marqués no tiene definido un manual de organización en donde se identifiquen a los actores clave en cada una de sus funciones que tienen designadas por áreas.
- Se carecen de mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los bienes y/o servicios que se entregan por medio del Programa evaluado.
- La programación de las metas resultó ser ineficiente ya que, sobrepasaron por mucho el 100% programado.
- Se carecen de procesos de planeación estratégica, que deriven en la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales.
- Los principales procesos que se tienen designados por área, no están establecidos de manera formal en un manual de procedimientos a nivel municipal.
- No se precisa un diagnóstico situacional específico para el Programa de Desarrollo Económico, por lo que no se tiene identificado las principales problemáticas que se intenta mitigar
- No se han realizado evaluaciones previas al Programa de Desarrollo Económico por lo que no se han emitido recomendaciones.

2.3.4 Amenazas:

- En el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 de El Marqués, no se identificó un diagnóstico situacional referente al tema del empleo en el Municipio.
- A nivel municipal no se cuenta con diversos documentos que permitan identificar las funciones y las principales acciones que deben de realizar por área.

3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Respecto a la evaluación específica de desempeño del Programa de Desarrollo Económico del municipio El Marqués se concluye que, existe un organigrama para el municipio de El Marqués definido de manera oportuna, el cual ya está actualizado para operar durante el ejercicio fiscal 2025, esto permite focalizar los esfuerzos en el diseño y elaboración tanto de un manual de organización como un manual de procedimientos, en donde se identifiquen las principales funciones y actividades que se deben de realizar en la Secretaría de Desarrollo Económico, ya que, durante la presente evaluación no fue posible valorar de manera precisa diferentes aspectos por la falta de éstos documentos.

A su vez se concluye que, la programación de las metas se debe de realizar en una MIR específica para el Programa de Desarrollo Económico y que permita dar seguimiento y monitoreo durante cada ejercicio fiscal, dado que, la MIR proporcionada como evidencia documental del Programa evaluado, no cumple con las características establecidas en la Metodología del Marco Lógico y, por lo tanto, la toma de decisiones con los resultados logrados no refleja una mejora en el desempeño año tras año.

Finalmente, se considera como aspecto positivo el ejercicio de los recursos, esto debido a que el porcentaje de presupuesto pagado respecto al presupuesto modificado fue prácticamente en su totalidad, por lo que se infiere que los recursos se transfirieron en tiempo y forma para su ejecución.

En suma, aunque el Programa de Turismo tiene pertinencia temática y vinculación con los instrumentos de planeación, requiere un rediseño integral de objetivos, procesos, mecanismos de seguimiento y consistencia presupuestal-física, a fin de asegurar que el Programa genere resultados verificables y sostenibles en el desarrollo económico del municipio.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia considerando los ASM:

1: Elaborar una MIR específica para el Programa de Desarrollo Económico con base en la metodología del marco lógico con la finalidad de establecer y validar los Programas que se ejecutan por medio de la Secretaría, ésta debe de validarse en su totalidad y contar con metas acorde a lo que se puede lograr durante el ejercicio fiscal.

- 2: Documentar un manual de organización y un manual de procedimientos por medio de un proceso institucional en donde se especifiquen las funciones y las principales actividades que se deben de llevar a cabo en cada una de las áreas del municipio de El Marqués con la finalidad de hacer más eficientes los procesos y cada uno se haga cargo de lo que debe de hacer para mejorar el desempeño municipal.
- 3: Sustentar la intervención del Programa de Desarrollo Económico con evidencia teórica y empírica de la situación actual en el municipio de El Marqués en tema de empleo con el fin de focalizar de manera oportuna los bienes y/o servicios que se proporcionan por medio del Programa.
- 4: Elaborar y oficializar un Mecanismo para el seguimiento y atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora de acuerdo con los Lineamientos emitidos por la SHCP con el fin de fortalecer la gestión interna y garantizar la trazabilidad de las acciones correctivas.
- 5: Definir la misión, la visión y los objetivos estratégicos institucionales por medio de una planeación estratégica con el fin de trazar la directriz de la Secretaría de Desarrollo Económico.
- 6: Programar de manera oportuna cada una de las metas incluidas en la MIR del Programa de Desarrollo Económico, con base en información histórica a nivel municipal o con información que ya se cuente en la Secretaría de Desarrollo Económico con el objetivo de cumplir su meta de manera eficiente y poder tomar mejores decisiones con sus resultados logrados.
- 7: Elaborar una base de datos con cada uno de los beneficiarios con los bienes y/o servicios que se entregan por medio del Programa de Desarrollo Económico con el objetivo de focalizar de manera oportuna a quien se está entregando los beneficios y puedan identificarse con una clave o por su nombre.
- 8: Diseñar y documentar mecanismos o instrumentos para conocer la satisfacción de los beneficiarios de los bienes y/o servicios que se financian con los recursos del Programa de Desarrollo Económico, con el fin de conocer la perspectiva de cada uno de ellos y poder mejorar en su entrega.
- 9: Definir mecanismos o instrumentos para la atención de quejas y denuncias que se hacen a través de la auditoría municipal con la finalidad de poder mejorar el desempeño del Programa y evitar acciones que vayan en contra de ello.

4. Datos de la Instancia evaluadora

- 4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Mtro. Arturo Preciado Marín
- 4.2 Cargo: Subdirector de Gasto Público y PbR-SED
- 4.3 Institución a la que pertenece: Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC)
- 4.4 Principales colaboradores: Mtro. Jonathan Isaac Covarrubias Ramírez
- 4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: apreciadam@indetec.gob.mx
- 4.6 Teléfono (con clave lada): (33) 3669-5550 Ext. 604

5. Identificación del (los) Programa(s)

- 5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s): Programa de la Secretaría de Desarrollo Económico
- 5.2 Siglas: No Aplica
- 5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s): Secretaría de Desarrollo Económico
- 5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s): Municipal
- Poder Ejecutivo___X___ Poder Legislativo___ Poder Judicial___ Ente Autónomo___
- 5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s):
- Federal___ Estatal___ Local___X___

5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s): Secretaría de Desarrollo Económico	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s): Secretaría de Desarrollo Económico	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clavelada):	
Nombre: Lic. Misael Aguilar Centeno mcenteno@elmarques.gob.mx 4422388400	Unidad administrativa: Secretaría de Desarrollo Económico
6. Datos de Contratación de la Evaluación	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa ☒ 6.1.2 Invitación a tres ☐ 6.1.3 Licitación Pública Nacional ☐ 6.1.4 Licitación Pública Internacional ☐ 6.1.5 Otro: (Señalar) ☐	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:	
6.3 Costo total de la evaluación: \$ \$235,000 IVA Incluido	
6.4 Fuente de Financiamiento : Recursos del Municipio de El Marqués, Querétaro	
7. Difusión de la evaluación	
7.1 Difusión en internet de la evaluación: https://elmarques.gob.mx/información-financiera-2025/	
1.2 Difusión en internet del formato: https://elmarques.gob.mx/información-financiera-2025/	



El Marqués
Gobierno Municipal
2024-2027



Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.