
PROGRAMA PRESUPUESTARIO DE LA SECRETARÍA DE TURISMO

**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;

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;

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;

Programa presupuestario (Pp): 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 Presupuestario Turismo, a cargo de la Secretaría de Turismo del Municipio de El Marqués, surge a partir de la reforma institucional establecida en la Gaceta Municipal No. 3, Tomo II del 24 de octubre de 2024, mediante la cual se formaliza la existencia de esta dependencia con atribuciones y estructura propias, este cambio implicó una reestructuración administrativa respecto de la anterior Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo, dando lugar a un programa único denominado **Programa "Turismo"**, con su respectiva MIR.

El Programa se vincula con el Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027, en el Eje 3 "Economía dinámica y prosperidad familiar", estrategia "Sofisticar la oferta turística" y líneas de acción de innovación e impulso al turismo sostenible; por su parte, en el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, en el Reto 4 y Programa 4.5 Apoyo al turismo y a los prestadores de servicios, con la Línea 4.5.1 Capacitar a prestadores de servicios turísticos y comercios mediante cursos y talleres para mejorar su actividad empresarial y ampliar sus oportunidades de desarrollo, 4.5.2. Brindar orientación a prestadores turísticos y artesanos sobre apoyos crediticios públicos y privados disponibles para fortalecer sus actividades y 4.5.4 Ampliar y diversificar la oferta turística del municipio para fortalecer su atractivo y competitividad; asimismo, se identifica vinculación con el ODS 8, meta 8.9: políticas de turismo sostenible que generen empleo y promuevan cultura y productos locales.

El objetivo a nivel de Fin busca "Contribuir al desarrollo competitivo y sostenible mediante la mejora de la situación económica de los ciudadanos en busca de empleo o autoempleo", mientras que el Propósito "*Las y los ciudadanos en busca de empleo o autoempleados en El Marqués, mejoran su situación económica*", el cual se pretende alcanzar a través del Componente C1. "*Programa de turismo implementado*"; no obstante, se identifican áreas de mejora en el diseño de la MIR, ya que la relación causal entre la implementación del programa de turismo y la mejora directa en la situación económica de la población no es adecuada. Cabe señalar que, los objetivos de la MIR están formulados en términos de aumento en el ingreso económico de las personas, no en términos sectoriales de turismo, por lo que la alineación efectiva queda parcial, en ese sentido, se sugiere redefinir el Fin/Propósito hacia resultados turísticos (p. ej., atracción de visitantes, estancia promedio, derrama, ocupación, empresas y empleos turísticos) y desagregar componentes como bienes/servicios concretos (promoción, capacitación, desarrollo de productos, eventos, señalética, etc.).

Asimismo, no se cuenta con una estrategia de cobertura que defina y cuantifique la población potencial, objetivo y atendida, aunque se infiere que los beneficiarios son ciudadanos en búsqueda de empleo o autoempleo; sin embargo, no está focalizado al sector turístico. Por otro lado, no se identifican lineamientos formales o un Manual de Procedimientos, no obstante, se identifica un flujograma que establece el mecanismo de solicitud del Componente C1.

Respecto al Presupuesto del Programa en los informes al 3er y 4 to trimestre para 2024, se reportó un Presupuesto Modificado de \$29,514,288.20 y un Presupuesto Pagado de \$16,686,424.40, lo que representa una eficiencia presupuestal de 56.54%. Este resultado sitúa al Programa en una semaforización amarilla,

evidenciando deficiencias en el ejercicio del gasto que ponen en riesgo el cumplimiento de metas programadas y los objetivos planteados en la MIR.

Del análisis y la revisión de la información contenida en el Informe de la **Evaluación Específica de Desempeño del Programa Turismo**, fueron identificados diversos hallazgos. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes:

- La vinculación del Programa con los instrumentos de desarrollo presenta áreas de mejora.
- No se identificó un diagnóstico situacional en el cual se justifique la creación del Programa presupuestario.
- No se identifica un Manual de Organización de la dependencia.
- No se identifica un Manual de Procedimientos, en el cual se establezcan los procesos llevados a cabo y los actores involucrados.
- El Presupuesto Pagado respecto al Modificado fue del 56.54% al cierre del ejercicio fiscal 2024, situando al Programa en una semaforización amarilla.
- Se identifica un sobrecumplimiento de metas del 366% que evidencia una desarticulación entre la programación, el cumplimiento de metas, y la planeación financiera.

Como resultado de la identificación de hallazgos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se establecieron las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda que la Secretaría del H. Ayuntamiento y la Secretaría de Finanzas del Municipio, elaboren y documenten un diagnóstico situacional que justifique el diseño del Programa de Turismo.
2. Elaborar y documentar un Manual de Organización que ordene y formalice la nueva estructura de la Secretaría de Turismo.
3. Elaborar un Manual de Procedimientos que estandarice los procesos administrativos y operativos vinculados a la implementación del Programa presupuestario, y que incluyan criterios técnicos, plazos y mecanismos para reducir la dependencia operativa del Director de Turismo, asegurando la entrega oportuna de bienes y/o servicios.
4. Rediseñar la MIR del Programa a nivel de objetivos, indicadores, medios de verificación, y Supuestos, en apego a la Metodología del Marco Lógico, garantizando la coherencia entre los objetivos, componentes, bienes y/o servicios entregables e indicadores.
5. 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.

6. Fortalecer la planeación y programación de los recursos financieros del Programa, revisando y ajustando las metas para garantizar su congruencia con el presupuesto asignado, en apego al Manual del Presupuesto del Municipio, a fin de incrementar la eficiencia presupuestal y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
7. Realizar una evaluación en materia de diseño al Programa "Turismo", en aras de fortalecer su diseño.

Contenido

Introducción	10
Tema I. Planeación estratégica	13
Tema II. Gestión de los procesos	22
Tema III. Análisis y medición de los atributos de los procesos	33
Tema IV. Desempeño de los resultados	38
Tema V. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora	44
Conclusiones.....	47
Anexos	51
Anexo 1. Análisis FODA	52
Anexo 2. Matriz FODA	57
Anexo 3. Recomendaciones	64
Anexo 4. Hallazgos	66
Anexo 5. Fuentes de Información	69
Anexo 6. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones (CONAC).....	71

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 Turismo**.

En este contexto, el Programa presupuestario **Turismo** está en responsabilidad de la **Secretaría de Turismo**, 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 Turismo** 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.

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

De acuerdo con la Gaceta Municipal No. 02, Tomo I, de fecha 2 de octubre de 2021¹, en el punto resolutivo primero del acuerdo aprobado por el H. Ayuntamiento de El Marqués, se autorizó la reforma al Reglamento de la Secretaría de Turismo, Empleo y Gestión de Proyectos Productivos para el Municipio de El Marqués, para que en lo subsecuente dicha dependencia se denomine Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo del Municipio de El Marqués.

Posteriormente, en la Gaceta Municipal No. 3, Tomo II de fecha 24 de octubre de 2024², se expidió el Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo del Municipio de El Marqués, en el cual se formaliza la existencia de esta dependencia con atribuciones propias y una estructura administrativa definida, si bien en la Gaceta Municipal no se establece explícitamente la separación respecto a la anterior Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo, se infiere una reestructuración institucional, derivado de lo anterior, el Programa presupuestario presentó cambios estructurales y quedo conformado como un único programa denominado Programa "Turismo", con su respectiva MIR³.

El objetivo a nivel de Fin es *"Contribuir al desarrollo competitivo y sostenible mediante la mejora de la situación económica del ciudadano en busca de empleo o autoempleados de El Marqués"*, y a nivel de Propósito *"Las y los ciudadanos en busca de empleo o autoempleados en El Marqués, mejoran su situación económica"*, el cual se pretende alcanzar a través del Componente C1. *"Programa de turismo implementado"*.

Respecto, a la definición y cuantificación de los beneficiarios, en la evidencia documental enviada, no se visualiza una estrategia de cobertura que defina y cuantifique a la población potencial, objetivo y atendida por el Programa; sin embargo, es posible inferir en el Propósito del Programa que son las y los ciudadanos en busca de empleo o autoempleados.

En cuanto a la operación del Programa, no se cuenta con lineamientos de operación para su ejecución; aunque sí, se dispone de un flujograma que describe el Mecanismo para la solicitud del Componente C1.

Por último, en cuanto al Presupuesto del Programa, se identifica que en el Presupuesto de Egresos del Municipio para el ejercicio fiscal 2024⁴, se aprobó el Presupuesto para la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo por la cantidad de \$29,312,102.00 millones de pesos. Sin embargo, en los informes trimestrales al 3er y 4to trimestre se reporta específicamente para el Componente C1. "Programa de turismo implementado", un Presupuesto Modificado de \$29,514,288.20 y un Presupuesto Pagado de \$16,686,424.40.

¹ Evidencia de Gabinete. Órgano Oficial de Difusión del H. Ayuntamiento de El Marqués. Gaceta Municipal No. 02, Tomo I. pág. 9.

² Evidencia de Gabinete. Órgano Oficial de Difusión del H. Ayuntamiento de El Marqués. Gaceta Municipal No. 03, Tomo II. pág. 9.

³ Evidencia de Gabinete. MIR del Programa Turismo para el ejercicio fiscal 2024.

⁴ Evidencia de Gabinete. Presupuesto de Egresos del Municipio de El Marqués para el ejercicio fiscal 2024.



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Turismo" Secretaría de Turismo
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: SÍ.

De acuerdo con la Ley de Planeación del Estado de Querétaro⁵, la planeación municipal es el proceso por el cual se formularán, instrumentarán y evaluarán el Plan Municipal de Desarrollo y los programas que de éste se deriven, que para ello, se establece al Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal que fungirá como el órgano rector del proceso de planeación del Municipio, y será el encargado de la elaboración del PMD, el cual tendrá una duración de tres años y comprenderá los objetivos y estrategias generales, criterios o líneas de acción, así como indicadores y metas vinculadas a los indicadores, a fin de que exprese con claridad los propósitos y prioridades para el desarrollo integral del municipio, asimismo, deberán estar en congruencia con el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Querétaro.

Por lo anterior, en el Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de El Marqués 2021 – 2024⁶, se identifica la Visión de la Administración Municipal *"Al término de la administración municipal la evaluación del desempeño del El Marqués sea que se cumplieron los objetivos y compromisos que se ofrecieron a la ciudadanía en el Proyecto de gobierno. Es decir, que la administración municipal 2021 – 2024"*.

Por su parte la Misión del Gobierno Municipal fue *"Concebimos que la razón de ser del gobierno municipal es en esencia impulsar, promover y llevar a cabo acciones que impacten en la mejora del bienestar integral de la población del municipio, asimismo que dichas acciones propicien el crecimiento del potencial y del desarrollo local en su conjunto. Ello debe realizarse financieramente de forma responsable sin comprometer dicho bienestar y desarrollo futuro"*.

Asimismo, es posible identificar que se establecen los Retos de Desarrollo Municipal y objetivos, como:

Retos de Desarrollo	Objetivos
1. Mejorar de forma concreta la calidad de vida de la población.	• Combatir la pobreza (moderada y extrema) en el municipio y mejorar la calidad de vida de la población, en particular de los sectores vulnerables.
2. Mejorar las capacidades institucionales en materia de seguridad y protección civil.	• Garantizar el derecho humano a la seguridad en el municipio de El Marqués y aumentar la confianza de la ciudadanía en su policía municipal. • Proporcionar a las instituciones y a la ciudadanía elementos necesarios para prevenir riesgos, y en su caso, responder de la mejora manera a los peligros naturales o fenómenos antropogénicos.
3. Impulsar el desarrollo urbano del municipio de forma ordenada y sustentable; mejorar la calidad en la prestación de servicios públicos y aumentar su cobertura, asimismo, atender la problemática de la movilidad urbana.	• Promover e impulsar el desarrollo urbano sostenible en el municipio que cuide, proteja y mejore el entorno y propicie una mejor calidad de vida a la población. • Promover y apoyar a la atención de la problemática del transporte público y particular en el municipio. • Ampliar la cobertura y mejorar la calidad en la prestación de servicios públicos que proporciona el municipio a la población.

⁵ Poder Legislativo del Estado de Querétaro. Ley de Planeación del Estado. Última reforma 08/06/2018. Recuperado de: <http://legislaturaqueretaro.gob.mx/leyes/>

⁶ Evidencia de Gabinete. Plan Municipal de Desarrollo del Municipio del Marqués 2021 – 2024.

Retos de Desarrollo	Objetivos
4. Hacer de El Marqués un municipio más competitivo y continuar impulsando en él las condiciones que le permitan un desarrollo económico sostenible.	• Contribuir a mejorar las condiciones de la calidad de vida de la población rural, así como los niveles de calidad y productividad en las actividades de los pequeños y medianos productores. • Mejorar de forma significativa los trámites y servicios que proporciona el municipio a las empresas y a la población en general, de manera que estimulen la productividad, competitividad, eficiencia, menores costos posibles, así como los tiempos de atención, según sea el caso. • Incrementar la oferta turística local y mejorar la calidad de los servicios turísticos existentes en el municipio. • Apoyar la consolidación y fortalecimiento de las MIPYMES en el municipio, así como la promoción del empleo y autoempleo.
5. Ser un gobierno cercano y sensible a las necesidades de la población; que promueve e impulsa la participación ciudadana en su actuar; orientado a lograr resultados con eficiencia; transparente; que rinde cuentas e impulsa la integridad pública en su desempeño.	• Enfocar de forma eficiente la gestión municipal a la atención de las necesidades prioritarias de la población del municipio. • Proporcionar una atención cercana, sensible y con calidad a la población. • Rendir cuentas en el uso de los recursos públicos y sobre los resultados que se obtiene con ellos. • Combatir la corrupción e impunidad en la gestión municipal.

Fuente: Elaborado por INDETEC con información extraída del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio del Marqués 2021 – 2024.

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:

De acuerdo con la evidencia, en la Gaceta Municipal No. 02, Tomo I del 2021⁷, el H. Ayuntamiento de El Marqués reformó el reglamento de la Secretaría de Turismo, Empleo y Gestión de Proyectos Productivos para convertirla en la **Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo**, integrando en una sola MIR el Programa "Desarrollo Económico y Turismo", posteriormente, mediante la Gaceta Municipal No. 3, Tomo II en el 2024⁸, se formalizó el Reglamento Interior de la **Secretaría de Turismo**, lo que implicó una reestructuración institucional, como resultado, el Programa presupuestario quedó definido únicamente como "**Programa de Turismo**" con su propia MIR⁹, en la cual se establece el objetivo a nivel de 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*", y el objetivo de Propósito "*Las y los ciudadanos en busca de empleo o autoempleados en El Marqués, mejoran su situación económica*", mismo que se vinculan con el Plan Nacional de Desarrollo¹⁰, Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Querétaro 2021-2027¹¹, y el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024¹². El Cuadro No. 1, muestra la vinculación de los instrumentos de planeación del desarrollo, estrategias y líneas de acción.

⁷ Evidencia de Gabinete. Órgano Oficial de Difusión del H. Ayuntamiento de El Marqués. Gaceta Municipal No. 02, Tomo I. pág. 9.

⁸ Evidencia de Gabinete. Órgano Oficial de Difusión del H. Ayuntamiento de El Marqués. Gaceta Municipal No. 03, Tomo II. pág. 9.

⁹ Evidencia de Gabinete. Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Turismo para el ejercicio fiscal 2024.

¹⁰ DOF. Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024, recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487316/PND_2019-2024.pdf

¹¹ Evidencia de Gabinete. Gobierno del Estado de Querétaro. Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Querétaro 2021-2027.

¹² Evidencia de Gabinete. Gobierno del Municipio de El Marqués. Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.

Cuadro No.1. Alineación de los objetivos estratégicos con los instrumentos de planeación.

Nombre del Programa presupuestario	Turismo			
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.			
Plan de desarrollo	Eje	Objetivo	Estrategia	Línea de acción
Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2024	3. Economía	Detonar el crecimiento		
Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024	3. Economía dinámica y prosperidad familiar.	Propiciar condiciones, oportunidades y apoyos para mantener el ritmo de crecimiento económico dinámico, sostenible, equitativo que incremente la prosperidad de las familias queretanas y estimule la competitividad de los sectores económicos.	Generar condiciones que permitan mantener los empleos existentes. Propiciar las condiciones para la creación de nuevas fuentes de empleo y autoempleo formal.	Apoyar al crecimiento y desarrollo de los sectores económicos, para incrementar su competitividad y productividad. Apoyar y fomentar el emprendimiento y la creación de nuevos negocios.
Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024	Reto de Desarrollo Municipal 4.	4. Hacer de El Marqués un municipio más competitivo y continuar impulsando en él las condiciones que le permitan un desarrollo económico sostenible.	4.5 Apoyo al turismo y a los prestadores de servicios.	4.5.1. Impulsar la capacitación a prestadores de servicios turísticos y al sector comercio mediante la impartición de cursos y talleres que les permitan mejorar de forma concreta su actividad empresarial, asimismo, les abra las posibilidades de mayores perspectivas de desarrollo para su negocio. 4.5.2. Orientar a prestadores de servicios turísticos y al sector artesanal del municipio sobre los apoyos crediticios públicos y privados existentes para el beneficio de los mismos. 4.5.4. Desarrollar la oferta turística actual del municipio y acrecentar la misma.

Fuente: Elaborado por INDETEC con información contenida en la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Turismo; Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027, Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.

Sin embargo, se observa que los objetivos a nivel de Fin y Propósito de la MIR del Programa están orientados a la mejora de la situación económica de las y los ciudadanos del Municipio de El Marqués, sin que se identifique como se logran alcanzar estas situaciones deseadas con el enfoque turístico, esto se debe a que, el único Componente es *C1. Programa de turismo implementado*, por tanto, no se identifica una relación lógica entre la implementación de un programa de turismo y como esto deriva a que los ciudadanos mejoren su situación económica. En ese sentido, se sugiere redefinir los objetivos estratégicos de la MIR del Programa con enfoque al turismo, analizando la pertinencia de su impacto en

el entorno económico municipal. Para ello, es conveniente analizar su vinculación con los instrumentos de planeación, y responder a diferentes preguntas guía como: ¿De qué forma las acciones de turismo fortalecen el desarrollo de los sectores económicos en el municipio? ¿Cuáles son las acciones turísticas que tienen un efecto directo en la derrama económica del municipio?

En este sentido, considerando el Plan Municipal de Desarrollo 2024 – 2027¹³, y la reformulación de los objetivos de la MIR con un enfoque al sector turístico, la vinculación del Programa puede fortalecerse de la siguiente manera:

En el Plan Estatal de Desarrollo, mediante el eje 3. *Economía dinámica y prosperidad familiar*, con el Objetivo *"Propiciar condiciones, oportunidades y apoyos para mantener el ritmo de crecimiento económico dinámico, sostenible, equitativo que incremente la prosperidad de las familias queretanas y estimule la competitividad de los sectores económicos"*, a través de la estrategia *"Sofisticar la oferta turística"* y las líneas de acción *"Innovar en la oferta de atractivos turísticos"* e *"Impulsar el turismo sostenible"*. En esta vinculación se puede analizar, como el turismo es visto como el motor económico que impulsa la competitividad económica a través de la oferta turística sostenible, capaz de generar beneficios económicos y sociales de largo plazo.

Por su parte, la vinculación con en el Plan Municipal de Desarrollo se puede fortalecer mediante el Reto de Desarrollo Municipal 4. Seguir promoviendo un Marqués más próspero en lo económico, sustentable, competitivo, que contribuya a la mejora del bienestar social, a través del Programa 4.8 Impulso al turismo sostenible y la Línea de acción 4.8.1 Llevar a cabo la promoción de la oferta turística del municipio, en particular las rutas turísticas que resalten la cultura, tradiciones e historia del municipio, esta vinculación permite que el Programa de Turismo oriente sus objetivos y componentes hacia acciones concretas que, además de promover el desarrollo turístico, refuercen el posicionamiento del municipio como un destino competitivo y culturalmente atractivo, contribuyendo directamente al bienestar de la población.

Asimismo, la vinculación con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹⁴ se identifica en el ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico, particularmente en la Meta 8.9, que establece: «De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales», reforzando el enfoque del Programa hacia un turismo que, además de generar derrama económica, contribuya a la creación de empleos y a la promoción de los productos locales, asegurando un impacto sostenible en el desarrollo económico y social del municipio.

En conclusión, la redefinición de los objetivos de la MIR con enfoque al turismo y su alineación con los instrumentos de planeación estatal y municipal permitirán que el Programa fortalezca su pertinencia y coherencia interna, lo que facilitará la trazabilidad entre las acciones implementadas, los recursos ejercidos y los resultados alcanzados, asegurando que el impulso al turismo contribuya de manera medible y sostenible al desarrollo económico y social del municipio.

¹³ Evidencia de Gabinete. Gobierno del Municipio de El Marqués. Plan Municipal de Desarrollo 2024-2027.

¹⁴ ONU. Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

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: SÍ, PARCIALMENTE.

De acuerdo con la evidencia remitida por el ente ejecutor, se identifican cuestionarios aplicados¹⁵ a prestadores de servicios turísticos y a los artesanos, estos instrumentos permiten reconocer percepciones sobre la calidad de los servicios, necesidades de capacitación, condiciones de equipamiento y retos de comercialización. Los resultados de las encuestas permiten obtener información relevante sobre las problemáticas y oportunidades vinculadas con el Programa de Turismo, siendo un insumo valioso para la contextualización de las problemáticas que se pretenden atender.

No obstante, estas encuestas son complementos para la elaboración de un diagnóstico situacional, sin embargo, no son suficientes; es por ello, que se sugiere a la Secretaría del H. Ayuntamiento y la Secretaría de Finanzas de El Marqués, elaboren un diagnóstico situacional que justifique el diseño y la creación del Programa presupuestario; como referencia puede utilizarse el documento emitido por la SHCP "Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación"¹⁶ en el que se establece la estructura y las características que debe contener el diagnóstico, la estructura general es la siguiente:

- **Antecedentes.**
- **Identificación, definición y descripción del problema o necesidad.**
 - Definición del problema;
 - Estado actual del problema;
 - Evolución del problema;
 - Experiencias de atención;
 - **Árbol de problemas.**
- **Objetivos.**
 - **Árbol de objetivos;**
 - Determinación de los objetivos del programa;
 - Aportación del programa a los objetivos de los Planes de Desarrollo y de la institución.
- **Cobertura.**
 - Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial;

¹⁵ Evidencia de Gabinete. Cuestionarios aplicados a turistas y artesanos.

¹⁶ SHCP (2016). Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación, recuperado de <https://www.gob.mx/shcp/documentos/aspectos-a-considerar-para-la-elaboracion-del-diagnostico-de-los-programas-presupuestarios-de-nueva-creacion>

- Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo;
 - Cuantificación de la población o área de enfoque objetivo;
 - Frecuencia de actualización de la población o área de enfoque potencial y objetivo.
- **Análisis de alternativas.**
 - Diseño del Programa presupuestario o cambios sustanciales.
 - Análisis de similitudes o complementariedades.
 - Presupuesto.

Lo anterior, con el fin de sustentar de manera sólida la pertinencia, diseño y justificación del Programa de Turismo, fortaleciendo su alineación con los instrumentos de planeación del desarrollo y los ODS.

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 "Turismo" 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.



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Turismo" Secretaría de Turismo
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:

De acuerdo con la Gaceta Municipal No. 03, Tomo II del 25 de Octubre del 2025¹⁷, se llevó a cabo una reestructuración organizacional mediante la cual la Secretaría de Turismo fue como una dependencia independiente, con atribuciones y estructura administrativa propia, separada de la anterior Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo.

Dentro del mismo documento se puede identificar el *Reglamento interior de la Secretaría de Turismo del Municipio de El Marqués, Querétaro*, cuyo objetivo es regular la organización, competencia y funcionamiento de la Secretaría de Turismo; de acuerdo con el reglamento, el titular de la Secretaría conducirá sus actividades en forma planeada, programada y con base en las políticas y prioridades para el logro de los objetivos y metas que serán considerados para el proceso de planeación y conducción del desarrollo del municipio.

La Secretaría cuenta con dos unidades administrativas que dependen directamente del Secretario: *La Dirección de Planeación y Desarrollo Turístico*, y *La Coordinación Administrativa*.

De acuerdo al título tercero *Competencia y atribuciones de la Secretaría Capítulo único*, el artículo 7 enlistan las atribuciones correspondientes a la Secretaría; y el *Título cuarto Atribuciones del Secretario y Director*, establece en su artículo 8 las facultades del Secretario; asimismo, en el artículo 9 se establecen las facultades del Director; y en los artículos 10 y 11 establecen las atribuciones de la Dirección de Planeación y Desarrollo Turístico así como las atribuciones de la Unidad de la Coordinación Administrativa.

Si bien, el *Reglamento interior de la Secretaría de Turismo del Municipio de El Marqués* define las unidades con las que cuenta la dependencia y las atribuciones correspondientes a cada área, dentro de la evidencia documental, no se identifica un manual de organización; es importante que la Secretaría de Turismo elabore dicho manual, ya que este instrumento permite definir con claridad la estructura interna, las funciones y responsabilidades de cada área, fortaleciendo la coordinación entre cada una de las unidades, y por ende una gestión más eficiente.

¹⁷ Evidencia de Gabinete. Órgano Oficial de Difusión del H. Ayuntamiento de el Marqués. Gaceta Municipal No. 03, Tomo II.

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: SÍ, PARCIALMENTE.

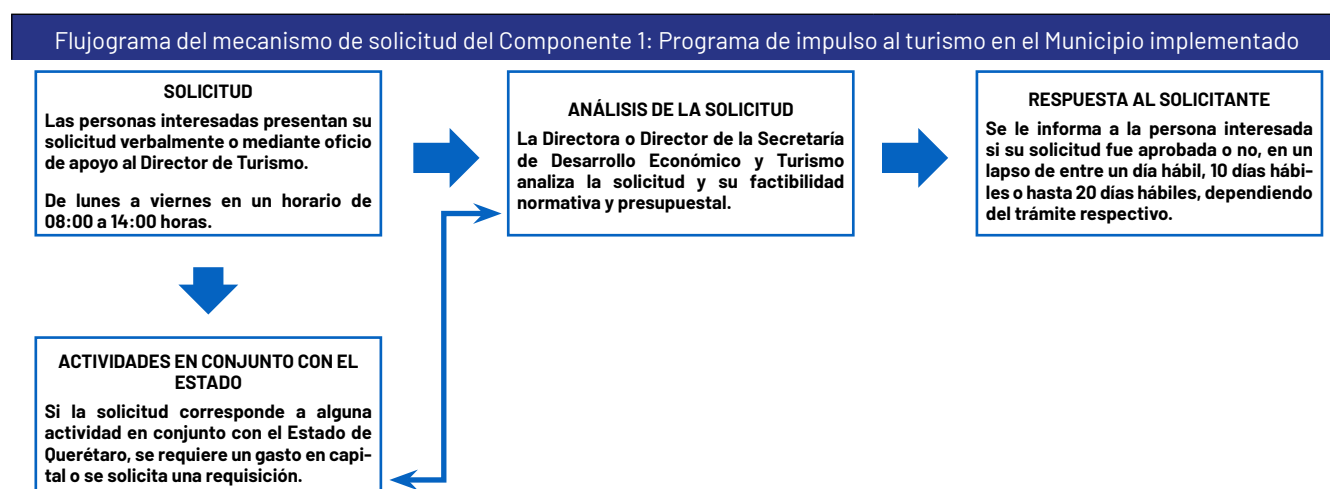
De acuerdo con la evidencia remitida por parte del ente ejecutor, no se identifica un manual de procedimientos o lineamientos de los procesos principales para la administración o entrega de los bienes y servicios entregados por el Programa presupuestario "Turismo".

Es importante señalar que, en Octubre del 2024, de acuerdo la Gaceta Municipal No. 3, Tomo II¹⁸, la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo se separó, formalizando la existencia de la Secretaría de Turismo con atribuciones propias; bajo este contexto, para dar respuesta a la pregunta metodológica tomaremos en cuenta la MIR¹⁹ actual del Pp, que para el caso específico de Turismo únicamente cuenta con un Componente definido como *Programa de turismo implementado*, el cual, en primera instancia no se define como un bien o servicio entregable; asimismo, en la MIR del Programa no se identifican indicadores a nivel de Actividad (procesos de gestión).

Sin embargo, dentro de la evidencia documental remitida, se identifica un flujograma del mecanismo de solicitud del Componente *Programa de impulso al turismo en el Municipio implementado*, el cual presenta diferencias con la definición del Componente descrito en la MIR del Programa.

Dicho flujograma se presenta a continuación.

**Figura No 1. Flujograma del mecanismo de solicitud del Componente 1:
Programa de impulso al turismo en el Municipio Implementado.**



Fuente: Anexo 4. Mecanismo de Solicitud, Flujograma del mecanismo de solicitud del Componente 1: Programa de impulso al turismo en el Municipio Implementado.

¹⁸ Evidencia de Gabinete. Órgano Oficial de Difusión del H. Ayuntamiento de el Marqués. Gaceta Municipal No. 03, Tomo II. pág. 9.

¹⁹ Evidencia de Gabinete. Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Turismo.

Es importante que el ente ejecutor elabore un Manual de Procedimientos para la administración y operación de los bienes y/o servicios entregados, con el fin de contar con un instrumento que estandarice los procesos de gestión, optimice el uso de los recursos y garantice la eficiencia y eficacia en la gestión.

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.

Si bien, se cuenta con un *Flujograma del mecanismo de solicitud del Componente 1: Programa de impulso al turismo en el Municipio Implementado*²⁰, en la evidencia documental remitida por parte del Ente ejecutor, no se identifican los procesos de gestión llevados a cabo, por tanto, no es posible determinar si están estandarizados y si son utilizados por todas las instancias involucradas.

Cabe señalar que, debido a la reestructuración organizacional efectuada en octubre de 2024, en la que la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo se dividió para dar origen a la Secretaría de Turismo²¹, es posible que parte de la documentación y estandarización de procesos aún se encuentre en desarrollo.

Derivado de lo anterior, es importante que el Ente responsable del Programa elabore diagramas de flujo para los procesos desarrollados, en los que se identifiquen de manera clara los subprocesos y las actividades realizadas por cada área, estos diagramas deberán ser compartidos con la Secretaría en su conjunto, con el fin de que la totalidad de los actores involucrados conozcan y apliquen los procedimientos.

²⁰ Evidencia de Gabinete. Anexo 4. Mecanismo de Solicitud, Flujograma del mecanismo de solicitud del Componente 1: Programa de impulso al turismo en el Municipio Implementado.

²¹ Evidencia de Gabinete. Órgano Oficial de Difusión del H. Ayuntamiento de El Marqués. Gaceta Municipal No. 03, Tomo II. pág. 9.

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.

En la evidencia documental remitida por el ente ejecutor, se identificó que el Municipio de El Marqués opera bajo un Sistema de Gestión Financiera interno, en el cual se planea y programa el financiamiento anual de los Programas presupuestarios a través de cuentas concentradoras, en ese sentido, de manera automatizada el sistema ministra mensualmente las cantidades programadas asegurando la disponibilidad oportuna de los recursos. Asimismo, el sistema emite reportes trimestrales en los cuales se muestran, por mes, la cantidad de Presupuesto Modificado y Pagado correspondiente al Componente 1 *Programa de Turismo implementado*²², estos reportes evidencian la distribución y calendarización de los recursos asignados para la operación del Programa en apego a lo programado, garantizando que los recursos se entreguen en tiempo y forma a la dependencia ejecutora.

De acuerdo con el Manual de Presupuesto 2024 del Municipio de El Marqués²³, el apartado 5.5 *Calendarización del presupuesto aprobado*, establece que.

1. Las dependencias y paramunicipales son responsables de calendarizar el presupuesto mediante la liga de la planificación presupuestal de egresos notificado por la Secretaría de Finanzas Públicas y Tesorería Municipal.
2. Las dependencias deben calendarizar el presupuesto asignado con base en el Programa Anual de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios vigente.

Lo anterior, confirma la responsabilidad de calendarizar y dar seguimiento al ejercicio de los recursos recae directamente en las dependencias, sin embargo, el sistema de gestión financiera interno refuerza este proceso al garantizar un marco normativo y operativo que asegura que los recursos del Programa de Turismo sean ministrados en tiempo y forma.

²² Evidencia de Gabinete. 3er y 4to Informe Trimestral al PbR para el ejercicio fiscal 2024.

²³ Evidencia de Gabinete. Manual de Presupuesto 2024, del Municipio de El Marqués, Querétaro.

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 "Turismo" 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.

El Programa presupuestario "Turismo" 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 aplica la existencia de bases de datos que contengan la información de identificación, ni la designación de responsables para su captura y actualización.

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 Programa presupuestario "Turismo" 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 o revisión de instrumentos formales asociados a procesos de entrega y supervisión de proyectos de inversión.

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.

En la evidencia enviada no se identificó un mecanismo oficial para el seguimiento y atención de las recomendaciones que pudieran derivarse de evaluaciones externas, por lo anterior, se sugiere al Ente Ejecutor elaborar y documentar un mecanismo sistematizado para la clasificación, seguimiento y atención de los ASM, que contemple al menos, los siguientes elementos:

Cuadro No. 2. Criterios para la clasificación de los ASM

Tipo de actores involucrados en su solución:	Se priorizan de acuerdo con la siguiente clasificación:	Opciones de temas para dar cumplimiento a los ASM:
Aspecto Institucional (AI): Requieren de la intervención de varias unidades administrativas dentro de la misma dependencia.	Baja: Deseable pero no urgente.	Capacitación: cursos y materiales para fortalecer las capacidades del personal.
Aspectos Interinstitucionales (AIN): requieren de la participación de más de una dependencia.	Media: Mejora operativa relevante.	Difusión: Fomenta ejercicios de divulgación de la información en lenguaje ciudadano y/o en datos abiertos.
Aspectos Intergubernamentales (AIG): Requieren de la intervención de otros niveles de gobierno.	Alta: Impacto directo en el cumplimiento de resultados del Pp.	Metodología: Creación o actualización de documentos metodológicos.
		Normativa: Revisión, alineación y/o emisión de lineamientos y manuales.
		Operación: Mejoras en procesos mediante herramientas o sistemas.
		Planeación: Uso de planes y estrategias para orientar decisiones.
		Programación: Ajustes estructurales programáticos como fusiones o escisiones.

Fuente: Elaborado por INDETEC con información extraída de Lineamientos para el seguimiento y atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de evaluaciones realizadas a políticas públicas, programas presupuestarios y recursos federales transferidos de la Administración Pública Federal. (DOF, 11-06-2025).

Además de clasificar los ASM, es necesario que el Mecanismo integre un proceso general para la atención a los ASM, en el cual se establezcan diversas fases como:

- La identificación y clasificación de las recomendaciones emitidas en el reporte de evaluación (aplicando los criterios del Cuadro No.2.);
- La suscripción de los ASM mediante un plan de trabajo que incluya la determinación de los actores que participarán en la programación de los compromisos a realizar para subsanar la problemática

identificada, sus plazos de ejecución, así como los resultados esperados y los documentos de verificación;

- Validar y verificar el seguimiento al plan de trabajo, a través de la revisión de avances y documentos de verificación, los cuales incluyen las evidencias objetivas, verificables y pertinentes que respaldan el cumplimiento de los compromisos que integran al ASM, y permiten constatar su avance o conclusión.
- La elaboración de un informe de resultados en el cual se plasme los ASM que fueron debidamente atendidos, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas;
- Finalmente, la difusión pública de estos documentos en los portales oficiales de la dependencia.

Lo anterior, se plantea tomando como base los Lineamientos para el seguimiento y atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de evaluaciones realizadas a políticas públicas, programas presupuestarios y recursos federales transferidos de la Administración Pública Federal²⁴. (DOF, 11-06-2025), los cuales establecen los principios, criterios y fases mínimas que deben considerarse para garantizar un proceso sistemático, transparente y orientado a resultados en la atención de los ASM, la adopción de este mecanismo permitiría al programa transitar hacia una gestión más robusta, y a la mejora continua.

²⁴ SHCP. Lineamientos para el seguimiento y atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de evaluaciones realizadas a políticas públicas, programas presupuestarios y recursos federales transferidos de la Administración Pública Federal. (DOF, 11-06-2025). Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1001728/Lineamientos_ASM_APF_2025.pdf



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Turismo" Secretaría de Turismo
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: SÍ.

De acuerdo con la MIR del Programa "Turismo"²⁵, se establece el objetivo a nivel Propósito como: *"Las y los ciudadanos en busca de empleo o auto empleados en El Marqués, mejoran su situación económica"*, el cual se pretende lograr a través del Componente C1. *"Programa de turismo implementado"*; sin embargo, no se observa una relación lógica entre la implementación de un programa de turismo y como esto deriva a que los ciudadanos mejoren su situación económica.

Asimismo, el Componente C1, no especifica los bienes y/o servicios que se entregan a la población beneficiaria por el Programa (por ejemplo: apoyos a negocios turísticos, ferias, capacitaciones, entre otros). Además, la MIR del Pp incluye sólo un Componente, lo que contrapone a las recomendaciones mínimas para el diseño de un Pp, las cuales establecen que se debe considerar al menos dos Componentes que representen la entrega de bienes y/o servicios a una misma población objetivo y que en conjunto contribuyan al cumplimiento del Propósito. Cabe señalar que, la población objetivo del programa definida en el objetivo de Propósito, no está adecuadamente caracterizada y focalizada.

Por otro lado, no se identifica un Manual de Procesos de la Secretaría de Turismo; sin embargo, se envía como evidencia el flujograma²⁶, donde se describe el mecanismo para la atención de solicitudes para la entrega del Componente C1. *Programa de impulso al turismo en el Municipio implementado*; no obstante, se observan múltiples limitaciones operativas, tales como:

- No especifica los bienes y/o servicios concretos que entrega el Programa, la redacción del componente es ambigua y no permite conocer que se entrega con el programa impulso al turismo;
- No se establecen criterios técnicos para la validación y priorización de las solicitudes ciudadanas;
- No se detallan las actividades relacionadas con la ejecución efectiva del Componente;
- Dependencia operativa crítica del Director de Turismo, lo que representa un riesgo de saturación en la atención de solicitudes;
- Plazos amplios e indefinidos para la resolución de trámites (hasta 20 días hábiles), sin criterios técnicos que lo justifiquen;
- Falta de estandarización en las actividades coordinadas con el Estado de Querétaro, lo que genera incertidumbre operativa y posibles retrasos en la ejecución.

²⁵ Evidencia de Gabinete. Matriz de Indicadores para Resultados del Programa "Secretaría de Turismo".

²⁶ Evidencia de Gabinete. Flujograma Anexo 4. Mecanismo de Solicitud. Programa "Secretaría de Turismo".

Lo anterior, evidencia debilidades tanto en el diseño del Programa como en la operación institucional, lo cual podría comprometer la eficiencia, eficacia y trazabilidad de los resultados esperados. Por lo tanto, se sugiere al ente responsable del Pp, lo siguiente:

- Especificar con claridad los bienes y/o servicios públicos que entrega el programa, a fin de que sean identificables, medibles y evaluables.
- Elaborar lineamientos o instrumentos normativos internos que regulen el procedimiento de atención de solicitudes, estableciendo plazos máximos de resolución, criterios de priorización y responsables de cada fase.
- Reducir la dependencia operativa del Director de Turismo mediante la delegación y formalización de funciones entre el personal técnico, con el fin de evitar cuellos de botella en la atención y gestión de solicitudes.
- Establecer tiempos de respuesta técnicamente justificados y consistentes, con base en la capacidad operativa del área responsable y la naturaleza del trámite, evitando periodos prolongados sin sustento (como los 20 días hábiles actuales).
- Establecer mecanismos de coordinación formal con el Estado de Querétaro, mediante convenios, acuerdos o protocolos de colaboración, que delimiten responsabilidades, plazos y recursos para la ejecución de acciones conjuntas.
- Revisar y mejorar el flujograma operativo, incorporando todas las fases del proceso con claridad, desde la recepción de solicitudes hasta la entrega del bien o servicio, incluyendo validación técnica, actividades de ejecución y seguimiento.
- Fortalecer la sistematización y documentación de los procesos, a través del uso de registros, formatos y herramientas de seguimiento que permitan monitorear el avance y evaluar la eficiencia en la atención.

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: SÍ.

De acuerdo con la evidencia documental enviada, existe un instrumento institucional que permite recabar información sobre la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios ofrecidos por la Dirección de Turismo del Municipio de El Marqués.

En el portal oficial (<https://elmarques.gob.mx>)²⁷, en la sección de "trámites y servicios", los cuales están clasificados por Secretarías, se visualizan las cédulas para tramite correspondientes a los servicios brindados por la Dirección de Turismo, tales como:

- TR-SDET/DT-001.- Capacitación a prestadores de servicios turísticos
- TR-SDET/DT-002.- Jornada de cultura turística
- TR-SDET/DT-003.- Rueda tour
- TR-SDET/DT-004.- Atención al turista
- TR-SDET/DT-005.- Gestión de espacios para artesanos

Posteriormente, dentro de la sección de Mejora Regulatoria²⁸, el portal habilita una sección para la mejora continua, la cual permite: registrar datos personales, seleccionar el trámite o servicio consultado y emitir comentarios y/o sugerencias, este tipo de mecanismo, permite conocer la percepción y satisfacción de las personas usuarias respecto a los bienes y/o servicios asociados al Programa presupuestario sujeto de evaluación.

²⁷ Portal oficial del Municipio del Marqués. Recuperado de: <https://elmarques.gob.mx/tramites/>

²⁸ Portal oficial del Municipio del Marqués. Recuperado de: <https://elmarques.gob.mx/tramites/encuesta.php>

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: SÍ.

En el portal oficial del Municipio de El Marqués (<https://elmarques.gob.mx>)²⁹, en la sección correspondiente "Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo", incorpora un formato de protesta ciudadana³⁰ que permite a los usuarios levantar quejas o inconformidades relacionadas con los trámites y servicios otorgados por la Dirección de Turismo, este formato, permite registrar datos personales del usuario, seleccionar el trámite, el área de atención y describir los motivos de la inconformidad, por lo que, es posible constatar que existe un instrumento formal para la recepción de quejas y sugerencias.

Asimismo, dentro de la evidencia documental se identificó un procedimiento oficial³¹ para la atención de quejas y denuncias, que fortalece la trazabilidad y sistematización de las inconformidades recibidas y como estas son analizadas y utilizadas de manera formal para la mejora continua del Programa. Dicho procedimiento se conforma por siete fases:

- 1. Recepción de la queja o denuncia:** El ciudadano puede presentar su queja de forma presencial, por escrito, vía electrónica o mediante los canales oficiales habilitados por la Auditoría Superior Municipal.
- 2. Registro y acuse de recibo:** La Auditoría registra la queja en el sistema correspondiente y emite un acuse de recibo con número de folio para seguimiento.
- 3. Análisis preliminar:** Se verifica si la denuncia corresponde al ámbito de competencia de la Auditoría Superior Municipal. En caso de no ser competencia, se canaliza a la instancia correspondiente.
- 4. Inicio de investigación:** Se recaban pruebas, se solicita información a la dependencia señalada y se entrevista a los involucrados si es necesario.
- 5. Determinación:** Se emite un dictamen técnico que puede derivar en recomendaciones administrativas, inicio de procedimientos de responsabilidad o la Canalización a instancias judiciales o de control externo si se detectan faltas graves.
- 6. Notificación al denunciante:** Se informa al ciudadano sobre el resultado del proceso, respetando los límites de confidencialidad y protección de datos.
- 7. Seguimiento:** La Auditoría da seguimiento a las acciones correctivas o sancionatorias derivadas del caso.

Este proceso garantiza que las quejas y sugerencias no solo se reciban, sino que sean registradas, sistematizadas, analizadas y utilizadas formalmente como insumo para la mejora continua.

²⁹ Portal oficial del Municipio del Marqués. Recuperado de: <https://elmarques.gob.mx/tramites/>

³⁰ Portal oficial del Municipio del Marqués. Formato de Protesta Ciudadana. Recuperado de: <https://elmarques.gob.mx/tramites/tramite.php?cod=TR-SDET/DT-004>

³¹ Evidencia de Gabinete. Procedimiento Formal para la sistematización de quejas y/o denuncias.



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Turismo" Secretaría de Turismo
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: SÍ.

De acuerdo con la Gaceta Municipal No. 02, Tomo I, de fecha 2 de octubre de 2021³², en el **punto resolutivo primero** del acuerdo aprobado por el H. Ayuntamiento de El Marqués, se autoriza la reforma al Reglamento de la Secretaría de Turismo, Empleo y Gestión de Proyectos Productivos para el Municipio de El Marqués, para que en lo subsecuente dicha dependencia se denomine **Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo del Municipio de El Marqués**. En ese sentido, en el Presupuesto de Egresos del Municipio para el ejercicio fiscal 2024³³, se aprobó el Presupuesto para la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo por la cantidad de \$29,312,102.00 millones de pesos.

Por lo anterior, el Programa presupuestario "Desarrollo Económico y Turismo" conformaban una sola MIR, siendo el Componente "C1. Programa de Turismo Implementado", el único enfocado al turismo, por lo que, el Municipio generó los reportes financieros del Componente C1, mediante el informe al 3er Trimestre del PbR para el 2024³⁴, la Tabla No. 1, muestra la cantidad de Presupuesto Modificado y Pagado otorgado por mes:

Tabla No. 1. Presupuesto del Programa "Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo"

Mes	Presupuesto Modificado	Presupuesto Pagado
Enero	\$462,999.85	\$279,768.82
Febrero	\$701,837.31	\$513,530.65
Marzo	\$883,913.26	\$670,624.50
Abril	\$20,000.00	\$53,202.34
Mayo	\$2,425,336.64	\$55,365.64
Junio	\$935,000.00	\$119,875.02
Julio	\$5,564,336.64	\$1,267,147.57
Agosto	\$5,674,336.64	\$3,287,357.82
Septiembre	\$5,694,336.64	\$3,287,357.82
Total	\$22,362,096.98	\$9,534,230.18

Fuente: Elaboración propia de INDETEC con información extraída del Informe al 3er. Trimestre del PbR para el ejercicio fiscal 2024.

No obstante, en la Gaceta Municipal No. 3, Tomo II³⁵, se expide el *Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo* del Municipio de El Marqués, en el cual se formaliza la existencia de esta dependencia con atribuciones propias y una estructura administrativa definida, si bien en la Gaceta Municipal no se

³² Evidencia de Gabinete. Órgano Oficial de Difusión del H. Ayuntamiento de El Marqués. Gaceta Municipal No. 02, Tomo I. pág. 9.

³³ Evidencia de Gabinete. Presupuesto de Egresos del Municipio de El Marqués para el ejercicio fiscal 2024.

³⁴ Evidencia de Gabinete. 3er. Informe Trimestral al PbR para el ejercicio fiscal 2024.

³⁵ Evidencia de Gabinete. Órgano Oficial de Difusión del H. Ayuntamiento de El Marqués. Gaceta Municipal No. 03, Tomo II. pág. 9.

establece explícitamente la separación respecto a la anterior Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo, se infiere una reestructuración institucional, derivado de ello, el Programa presupuestario presentó cambios estructurales y pasó a ser un único programa denominado "Programa de Turismo", el cual cuenta con su respectiva MIR. En ese sentido, el Municipio generó el 4to. Informe trimestral del PbR para el 2024³⁶, en el cual se reportó el Presupuesto Modificado y Presupuesto Pagado correspondiente al Componente C1. "Programa de turismo implementado", tal como se muestra en la Tabla No. 2:

Tabla No. 2. Presupuesto del Programa "Turismo"

Mes	Presupuesto Modificado	Presupuesto Pagado
Diciembre	\$7,152,194.24	\$7,152,194.24
Total	\$7,152,194.24	\$7,152,194.24

Fuente: Elaboración propia de INDETEC con información extraída del Informe al 4to. Trimestre del PbR para el ejercicio fiscal 2024.

Por lo anterior, es posible constatar que el Municipio de El Marqués generó reportes de avance físico-financiero del Componente C1, con recursos del Programa, a pesar de los cambios de reestructuración institucional que presentaron en el ejercicio fiscal 2024. Asimismo, en el portal oficial de la Secretaría, se visualizan los reportes publicados, así como la información de resultados del Programa.

³⁶ Evidencia de Gabinete. 4to. Informe Trimestral al PbR para el ejercicio fiscal 2024.

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

RESPUESTA:

Con base en la evidencia documental enviada, e integrando la información reportada en los informes para el tercer y cuarto trimestre del 2024³⁷, se identificó que el Programa reporta un Presupuesto Modificado por la cantidad de \$29,514,288.20 y un Presupuesto Pagado por \$16,686,424.40.

Para determinar la eficiencia presupuestal, se utilizó la siguiente formula:

$$Eficiencia\ presupuestal\ (\%) = \left(\frac{Presupuesto\ Pagado}{Presupuesto\ Modificado} \right) \times 100$$

$$Eficiencia\ presupuestal\ (\%) = \left(\frac{\$16,686,424.40}{\$29,514,288.20} \right) \times 100 = 56.54\%$$

Por lo anterior, se concluye que el porcentaje de Presupuesto Pagado respecto al Modificado fue del 56.54% al cierre del ejercicio fiscal 2024, situando al Programa en una semaforización amarilla³⁸, lo que representa deficiencias presupuestales que ponen en riesgo el cumplimiento de las metas programadas y los objetivos establecidos en la MIR del Programa.

³⁷ Evidencia de Gabinete. Tercer y Cuarto. Informe Trimestral al PbR para el ejercicio fiscal 2024.

³⁸ Evidencia de Gabinete. Manual del Presupuesto del Municipio de El Marqués para el ejercicio fiscal 2024. Pág. 22.

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

RESPUESTA: SÍ, PARCIALMENTE.

De acuerdo con la MIR del Programa "Turismo"³⁹, el objetivo a nivel de Fin es: *"Contribuir al desarrollo competitivo y sostenible mediante la mejora de la situación económica del ciudadano en busca de empleo o autoempleados de El Marqués"*, por su parte, el objetivo a nivel de Propósito se establece como: *"Las y los ciudadanos en busca de empleo o autoempleados en El Marqués, mejoran su situación económica"*, para contribuir a su cumplimiento, se define un sólo Componente C1. *"Programa de Turismo Implementado"*, no obstante, el Componente presenta las siguientes debilidades:

- No representa un bien y/o servicio entregable de manera concreta a una población objetivo.
- No resulta adecuado ni suficiente para garantizar el cumplimiento del Propósito.

Lo anterior, se debe a que los objetivos de Fin y Propósito están orientados a mejorar la situación económica de la población en busca de empleo; sin embargo, la implementación de un programa de turismo no es suficiente para que la población en busca de empleo mejore su situación económica, ya que estos objetivos, requieren de intervenciones más específicas en materia de inserción laboral, fortalecimiento de capacidades productivas o promoción del autoempleo. Por tanto, se sugiere, rediseñar la MIR del Programa "Turismo" para que se pueda validar la lógica vertical ascendente y la lógica horizontal del Programa en apego a la Metodología del Marco Lógico (MML) establecida en la Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados emitida por la SHCP⁴⁰.

Asimismo, en la MIR del Programa "Turismo", se identifica que el Componente C1. "Programa de turismo implementado", se mide a través del indicador *"Tasa de variación de beneficiarios de acciones de fomento al turismo"*; sin embargo, no se cuenta con la Ficha Técnica del Indicador, en la cual se observe las variables que componen el indicador ni las metas programadas y alcanzadas, por lo que no es posible validar su consistencia metodológica.

Por su parte, en los informes correspondientes al tercer y cuarto trimestre del ejercicio fiscal 2024⁴¹, se reportan Metas Reales de 33%, 178%, 33% y 122% respectivamente, respecto a la Meta Programada anual del 100%, estos resultados representan un sobrecumplimiento de 366%, al cierre del ejercicio; sin embargo, no se identifica información suficiente que permita verificar la metodología de cálculo, ni se justifiquen las causas del sobrecumplimiento.

Por otro lado, considerando que el Programa reportó una eficiencia presupuestal del 56.54% respecto del Presupuesto Modificado, y que se informa un sobrecumplimiento de metas relativas del 366% al cierre del ejercicio fiscal, es posible identificar que la información reportada es desproporcionada e inconsistente,

³⁹ Evidencia de Gabinete. MIR del Programa "Turismo" 2024.

⁴⁰ SHCP. Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Recuperado de: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados>

⁴¹ Evidencia de Gabinete. Tercer y Cuarto. Informe Trimestral al PbR para el ejercicio fiscal 2024.

dado que a un menor nivel de eficiencia presupuestal no correspondería un nivel tan elevado de cumplimiento de metas, lo que se interpreta como una desarticulación entre el diseño del programa, las metas programadas y alcanzadas, y la planeación financiera, por tanto, no se identifican elementos suficientes que acrediten una vinculación entre los requerimientos presupuestarios y el cumplimiento de metas. Se sugiere al ente responsable del Programa, fortalecer la estructura de la MIR para asegurar la congruencia entre recursos asignados, bienes y servicios entregables, y resultados esperados.



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Turismo" Secretaría de Turismo
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 APLICA.

El Programa presupuestario "Turismo" no ha sido sujeto a ningún tipo de evaluación en ejercicio fiscal 2023, por lo que no existen recomendaciones derivadas de Informes de Evaluación que deban ser clasificadas ni atendidas, además como se señaló en la Pregunta Metodológica 12, en la evidencia enviada no se identificó un mecanismo oficial para el seguimiento y atención de recomendaciones conforme a un Mecanismo para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

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 APLICA.

El Programa presupuestario "Turismo" no fue evaluado en el ejercicio fiscal 2023, por lo que no existen recomendaciones derivadas de evaluaciones que pudieran haberse empleado para mejorar su desempeño en el ejercicio 2024.



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Turismo" Secretaría de Turismo
Ejercicio Fiscal 2024

Conclusiones



Tema I. Planeación estratégica

En el Plan Municipal de Desarrollo se establece la visión, misión y los retos del desarrollo con sus objetivos estratégicos, así como la vinculación del Programa de Turismo con los instrumentos de desarrollo.

Sin embargo, la ausencia de un diagnóstico situacional limita la justificación y pertinencia del Programa; en ese sentido, se concluye que, es necesario redefinir los objetivos con un enfoque turístico, elaborar un diagnóstico situacional que sustente la creación del Programa y fortalecer su alineación con los planes de desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Tema II. Gestión de los procesos

La Secretaría de Turismo cuenta con un reglamento interior que define su estructura y atribuciones; sin embargo, no se cuenta con un manual de organización, en el cual se establezcan procedimientos estandarizados para la entrega de los bienes y/o servicios del Programa.

Por su parte, el Municipio de El Marqués opera bajo un Sistema de Gestión Financiera interno que asegura la programación y ministración mensual de los recursos a través de cuentas concentradoras, garantizando su entrega en tiempo y forma. Aunado a ello, el Manual de Presupuesto 2024 establece la responsabilidad de las dependencias en calendarizar y dar seguimiento al ejercicio de los recursos, lo cual, en conjunto con el sistema de gestión financiera, refuerza la disponibilidad oportuna y la correcta operación del Programa de Turismo.

Sin embargo, no se identificó un mecanismo oficial para el seguimiento y atención de las recomendaciones que pudieran derivarse de evaluaciones externas, lo que representa un área de oportunidad para fortalecer la mejora continua.

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

La Secretaría de Turismo no cuenta con un Manual de Procesos; sin embargo, se envía un flujograma que carece de criterios técnicos, plazos justificados y procesos estandarizados, presenta dependencia operativa crítica y ambigüedad en la entrega de bienes y servicios, lo que compromete su eficiencia, eficacia y trazabilidad. Además, la MIR del Programa presenta áreas de oportunidad entre los objetivos de Fin, Propósito y Componentes, dado que no es posible identificar la congruencia entre los bienes y/o servicios y logro del Propósito.

En el Portal de internet oficial del Municipio del Marqués, en la sección "Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo", se visualizan los instrumentos necesarios para recabar información sobre la satisfacción de los usuarios sobre los bienes y/o servicios que ofrece la dependencia, así como los formatos de protesta ciudadana, los cuales permiten recibir quejas e inconformidades de manera formal; asimismo, existe

un procedimiento oficial en el cual las quejas y sugerencias recibidas son sistematizadas, analizadas y utilizadas de manera formal para la mejora continua del Programa.

Tema IV. Desempeño de los resultados

En la Gaceta Municipal No.2, se identifica que el Presupuesto para la Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo fue por la cantidad de \$29,312,102.00 millones de pesos, por su parte, en los informes al tercer y cuarto trimestre se identifica que para el Componente C1. "Programa de turismo implementado", el Presupuesto Modificado fue de \$29,514,288.20, y el Presupuesto Pagado de \$16,686,424.40, lo que represento un 56.54% de eficiencia presupuestal al cierre del ejercicio fiscal 2024, lo que pone en riesgo el cumplimiento de las metas programadas y los objetivos establecidos en la MIR del Programa; asimismo, se reportaron Metas Reales del 33%, 178%, 33% y 122% respectivamente, estos resultados representan un sobrecumplimiento de 366% respecto a la Meta Programada anual del 100%, por tanto, se concluye que, la información reportada es desproporcionada e inconsistente, dado que a un menor nivel de eficiencia presupuestal no correspondería un nivel tan elevado de cumplimiento de metas, lo que se interpreta como una desarticulación entre el diseño del programa, las metas programadas y alcanzadas.

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

El Programa presupuestario "Turismo" no ha sido sujeto a ningún tipo de evaluación en ejercicio fiscal 2023, por lo que no existen recomendaciones derivadas de Informes de Evaluación que deban ser clasificadas ni atendidas conforme al Mecanismo para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), que pudieran haberse empleado para mejorar su desempeño en el ejercicio 2024.

Conclusión general

La Secretaría de Turismo del Municipio de El Marqués presenta avances en materia de institucionalización al contar con un reglamento interior que define su estructura y atribuciones; asimismo, el Programa Presupuestario "Turismo" bajo su responsabilidad cuenta con una MIR; sin embargo, se identifican limitaciones significativas en su diseño, gestión, medición y desempeño.

En materia de planeación estratégica, se observa la necesidad de elaborar un diagnóstico situacional que justifique el diseño del Programa, además, es necesario redefinir los objetivos de la MIR a nivel de Fin, Propósito, Componentes y Actividades con un enfoque turístico, en aras de fortalecer su alineación con el Plan Municipal, el Plan Estatal y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Respecto a la gestión de procesos, la ausencia de manuales de organización y procedimientos estandarizados limita la capacidad institucional y la ejecución del Programa. En cuanto al análisis y medición de procesos, la falta de criterios técnicos en los flujogramas, la ambigüedad en la entrega

de bienes y servicios, y la débil lógica vertical de la MIR generan riesgos en la eficiencia y eficacia del Programa.

En el ámbito del desempeño, los resultados financieros y físicos muestran inconsistencias, una eficiencia presupuestal de 56.54% frente a un reporte de cumplimiento de metas reales de 366%, evidencia una desarticulación entre el gasto ejercido, la planeación del Programa y los resultados reportados. En lo relativo al seguimiento de mejoras, la falta de evaluaciones previas y de un mecanismo para atender recomendaciones limita la capacidad del programa para retroalimentarse y evolucionar.

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



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Turismo" Secretaría de Turismo
Ejercicio Fiscal 2024

Anexos





Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Turismo" Secretaría de Turismo
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.

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 I. Planeación estratégica			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El Programa presupuestario se vincula con los planes de desarrollo y los ODS.	La Guía Aspectos a Considerar para la elaboración de diagnósticos de Programas presupuestarios (SHCP), ofrece la oportunidad para mejorar el diagnóstico del Programa.	La vinculación con los planes de desarrollo y los ODS presenta áreas de mejora.	No se identifican amenazas para este tema.
		No se cuenta con un diagnóstico situacional que justifique la creación del Programa presupuestario.	

Tema II. Gestión de los Procesos			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
La Secretaría de Turismo cuenta con un reglamento interno en el cual se define la estructura, atribuciones y funciones.	Guías Técnicas para la elaboración y actualización de Manuales de Organización, Procedimientos, y de servicios públicos.	La Secretaría de Turismo no cuenta con un Manual de organización que permita conocer con claridad la estructura interna, las funciones y responsabilidades de cada área.	No se identifican amenazas para este tema.
	Manual de Presupuesto del Municipio de El Marqués.	El Ente ejecutor no cuenta con un manual de procedimientos, donde se identifiquen de manera clara los procesos, subprocesos y actividades llevadas a cabo.	
	La SHCP emite los Lineamientos para el seguimiento y atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de evaluaciones realizadas a políticas públicas, programas presupuestarios y recursos federales transferidos de la Administración Pública Federal.	El Programa no cuenta con un mecanismo formal y sistematizado para el seguimiento y atención de recomendaciones que se pueden derivar de un proceso de evaluación externo.	

Tema III. Análisis y medición de los atributos de los procesos			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
La Secretaría de Turismo, cuenta con instrumentos oficiales que permiten conocer la satisfacción de los beneficiarios del Programa.	Se cuenta con la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, emitida por la SHCP.	La MIR del Programa "Turismo", no cumple con la Metodología del Marco Lógico.	No se identifican amenazas para este tema.
La Secretaría de Turismo, cuenta con un instrumento oficial, disponible en el portal oficial del municipio, que permite a los usuarios registrar quejas o inconformidades.	Se cuenta con el documento Aspectos a Considerar para la Elaboración de Diagnósticos de los Programas de nueva creación emitidos por la SHCP (apartado 4.4.)	En el flujograma para la entrega del C1, se identifica la ausencia de criterios técnicos y plazos definidos para la validación, priorización y resolución de solicitudes de la población beneficiaria.	
		En el flujograma para la entrega del C1, se observa una alta dependencia operativa del director de turismo, lo puede ocasionar retrasos en la atención de solicitudes.	

Tema IV. Desempeño de los resultados			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
En la Gaceta Municipal No. 3, Tomo II, se formaliza el Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo.	Utilizar el Manual del Presupuesto del Municipio de El Marqués, para fortalecer la planeación, programación y ejecución del gasto.	El Programa presenta una eficiencia presupuestal del 56.54% al cierre del ejercicio fiscal 2024, lo que evidencia deficiencias en la programación y ejecución de los recursos asignados.	No se identifican amenazas para este tema.
Se generan los reportes de avance físico y financiero para el Programa "Turismo".		Se identifican inconsistencias entre el Presupuesto pagado y el sobre cumplimientos de metas del 366%.	
En el Portal Oficial del Municipio, se visualiza la información de resultados del Programa.			

Tema V. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
No se identifican fortalezas para este tema.	La SHCP emite metodologías (TdR) para los diferentes tipos de evaluación que pueden ser el insumo principal para realizar evaluaciones externas al Programa.	El Programa "Turismo" no fue evaluado en el ejercicio fiscal inmediato anterior.	No se identifican amenazas para este tema.
		No se identifican recomendaciones para mejorar el desempeño del Programa.	



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Turismo" Secretaría de Turismo
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	1. El Programa presupuestario se vincula con los planes de desarrollo y los ODS.	1. La vinculación con los planes de desarrollo y los ODS presentan áreas de mejora.
		2. No se cuenta con un diagnóstico situacional que justifique la creación del Programa presupuestario.
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. Se recomienda que la Secretaría del H. Ayuntamiento y la Secretaría de Finanzas del Municipio, elaboren y documenten un diagnóstico situacional que justifique el diseño del Programa de Turismo.
1. Documentos Aspectos a Considerar para la elaboración de diagnósticos de Programas presupuestarios (SHCP), ofrece la oportunidad para mejorar el diagnóstico del Programa.		
Amenazas	No se emiten recomendaciones.	No se emiten recomendaciones.
1. No se identifican amenazas para este tema.		

Tema II. Gestión de los Procesos.

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. La Secretaría de Turismo cuenta con un reglamento interno en el cual se define la estructura, atribuciones y funciones.	1. La Secretaría de Turismo no cuenta con un Manual de organización que permita conocer con claridad la estructura interna, las funciones y responsabilidades de cada área.
	2. Los recursos financieros del Programa se transfieren en tiempo y forma.	2. El Ente executor no cuenta con un Manual de Procedimientos, donde se identifiquen de manera clara los procesos, subprocesos y actividades llevadas a cabo.
Factores externos		3. El Programa no cuenta con un mecanismo formal y sistematizado para el seguimiento y atención de recomendaciones que se pueden derivar de un proceso de evaluación externo.
Oportunidades		
1. Guías Técnicas para la elaboración y actualización de Manuales de Organización, Procedimientos, y de servicios públicos.	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. Elaborar y documentar un manual de organización que ordene y formalice la nueva estructura de la Secretaría de Turismo.
2. Manual de Presupuesto del Municipio de El Marqués.		2. Elaborar un Manual de Procedimientos que estandarice los procesos administrativos y operativos vinculados a la implementación del Programa presupuestario.
3. La SHCP emite los Lineamientos para el seguimiento y atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de evaluaciones realizadas a políticas públicas, programas presupuestarios y recursos federales transferidos de la Administración		3. 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.
Amenazas		
1. No se identifican amenazas para este tema.	No se emiten recomendaciones.	No se emiten recomendaciones.

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

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	1. El Portal de Internet de la Secretaría de Turismo, cuenta con un micro sitio en el cual se identifican instrumentos oficiales que permiten conocer la satisfacción de los beneficiarios del Programa.	1. La MIR del Programa "Turismo", no cumple con la Metodología del Marco Lógico.
	2. La Secretaría de Turismo, cuenta con un instrumento oficial, disponible en el portal oficial del municipio, que permite a los usuarios registrar quejas o inconformidades.	2. El Programa "Turismo" no cuenta con una estrategia de cobertura que defina y cuantifique al área de enfoque potencial, objetivo y atendida, ni con una metodología definida para su estimación, actualización y seguimiento.
	3. Se identifica el flujograma para la solicitud del Componente C1.	3. No se identifica un Manual de Procedimientos en el cual se describan los principales procedimientos para la entrega del C1.
		4. En el flujograma para la entrega del C1, se identifica la ausencia de criterios técnicos y plazos definidos para la validación, priorización y resolución de solicitudes de la población beneficiaria. 5. En el flujograma para la entrega del C1, se observa una alta dependencia operativa del director de turismo, lo puede ocasionar retrasos en la atención de solicitudes.
Factores externos		
Oportunidades		
1. Se cuenta con la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, emitida por la SHCP.	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. Rediseñar la MIR del Programa a nivel de objetivos, indicadores, medios de verificación, y Supuestos, en apego a la Metodología del Marco Lógico, garantizando la coherencia entre los objetivos, bienes y/o servicios entregables e indicadores.
2. Se cuenta con el documento Aspectos a Considerar para la Elaboración de Diagnósticos de los Programas de nueva creación emitidos por la SHCP (apartado 4.4.)		2. Elaborar y oficializar un Manual de Procesos con flujogramas que incluyan criterios técnicos, plazos y mecanismos para reducir la dependencia operativa del Director de Turismo, asegurando la entrega oportuna de bienes y/o servicios.
Amenazas		
No se identifican amenazas para este tema.	No se emiten recomendaciones.	No se emiten recomendaciones.

Tema IV. Desempeño de los resultados.

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	1. En la Gaceta Municipal No. 3, Tomo II, se formaliza el Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo.	1. El Programa presenta una eficiencia presupuestal del 56.54% al cierre del ejercicio fiscal 2024, lo que evidencia deficiencias en la programación y ejecución de los recursos asignados.
	2. Se generan los reportes de avance físico y financiero para el Programa "Turismo".	2. Se identifican inconsistencias entre el Presupuesto pagado y el sobre cumplimientos de metas del 366%.
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. Fortalecer la planeación y programación de los recursos financieros del Programa, revisando y ajustando las metas para garantizar su congruencia con el presupuesto asignado, en apego al Manual del Presupuesto del Municipio, a fin de incrementar la eficiencia presupuestal y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
1. Utilizar el Manual del Presupuesto del Municipio de El Marqués, para fortalecer la planeación, programación y ejecución del gasto.		
Amenazas	No se emiten recomendaciones.	No se emiten recomendaciones.
No se identifican amenazas para este tema.		

Tema V. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	No se identifican fortalezas para este tema.	1. El Programa "Turismo" no ha sido evaluado en el ejercicio fiscal inmediato anterior. 2. Debido a que el Programa no fue sujeto de una evaluación externa, no se identifican recomendaciones para mejorar el desempeño del Programa.
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. Realizar una evaluación en materia de diseño al Programa "Turismo", en aras de fortalecer su diseño.
Amenazas	No se emiten recomendaciones.	No se emiten recomendaciones.
1. No se identifican amenazas para este tema.		



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Turismo" Secretaría de Turismo
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. Se recomienda que la Secretaría del H. Ayuntamiento y la Secretaría de Finanzas del Municipio, elaboren y documenten un diagnóstico situacional que justifique el diseño del Programa de Turismo.			✓		✓		
2. Elaborar y documentar un Manual de Organización que ordene y formalice la nueva estructura de la Secretaría de Turismo.			✓		✓		
3. Elaborar un Manual de Procedimientos que estandarice los procesos administrativos y operativos vinculados a la implementación del Programa presupuestario, y que incluyan criterios técnicos, plazos y mecanismos para reducir la dependencia operativa del Director de Turismo, asegurando la entrega oportuna de bienes y/o servicios.			✓		✓		
4. Rediseñar la MIR del Programa a nivel de objetivos, indicadores, medios de verificación, y Supuestos, en apego a la Metodología del Marco Lógico, garantizando la coherencia entre los objetivos, componentes, bienes y/o servicios entregables e indicadores.			✓		✓		
5. 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.			✓		✓		
6. Fortalecer la planeación y programación de los recursos financieros del Programa, revisando y ajustando las metas para garantizar su congruencia con el presupuesto asignado, en apego al Manual del Presupuesto del Municipio, a fin de incrementar la eficiencia presupuestal y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.	✓				✓		
7. Realizar una evaluación en materia de diseño al Programa "Turismo", en aras de fortalecer su diseño.			✓		✓		



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Turismo" Secretaría de Turismo
Ejercicio Fiscal 2024

Anexo 4. Hallazgos



Ruta de Referencia	Hallazgo
I. Procesos principales para la concesión de resultados	- La vinculación del Programa con los instrumentos de desarrollo presenta áreas de mejora. - No se identificó un diagnóstico situacional en el cual se justifique la creación del Programa presupuestario. - No se identifica un Manual de Organización de la dependencia.
II. Recursos financieros que se movilizan para entregar o distribuir proyectos de inversión	Los recursos del Programa financiero se transfieren en tiempo y forma.
III. Atributos de eficacia y economía de los procesos	- La MIR incluye solo un Componente, contrario a las recomendaciones mínimas de diseño que sugieren al menos dos. - El Componente C1 no especifica los bienes y/o servicios que se entregan a la población beneficiaria. - La población objetivo no está adecuadamente caracterizada ni focalizada. - La Secretaría de Turismo no cuenta con un Manual de Procesos en el cual se establezcan los procesos llevados a cabo y los actores involucrados. - En el portal de internet oficial del Municipio, se identifica un instrumento para la recolección de la información sobre la satisfacción de los usuarios respecto a los bienes y/o servicios de la dependencia. - En el portal de internet oficial del Municipio, se visualiza un formato de protesta ciudadana que permite a los usuarios levantar quejas o inconformidades relacionadas con los trámites y servicios otorgados por la Dirección de Turismo. - No se identificó un mecanismo oficial para el seguimiento y atención de recomendaciones conforme a un Mecanismo para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).
IV. Atributos de eficiencia y de calidad de los proyectos de inversión financiados con recursos del PP	No aplica para el Programa presupuestario "Turismo".
V. Eficacia y eficiencia de los recursos en relación con el cumplimiento de objetivos	- En la Gaceta Municipal No. 3, Tomo II, se expide el Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo del Municipio de El Marqués, en el cual se formaliza la existencia de esta dependencia con atribuciones propias y una estructura administrativa definida. - El Programa presupuestario presentó cambios estructurales y pasó a ser un único programa denominado "Programa de Turismo", el cual cuenta con una MIR. - El Programa reportó un Presupuesto Modificado por la cantidad de \$29,514,288.20 y un Presupuesto Pagado por \$16,686,424.40. - El porcentaje de Presupuesto Pagado respecto al Modificado fue del 56.54% al cierre del ejercicio fiscal 2024, situando al Programa en una semaforización amarilla. - Se identifica un sobrecumplimiento de metas del 366% que evidencia una desarticulación entre la programación, el cumplimiento de metas, y la planeación financiera.
Principales fortalezas y oportunidades (la más relevante por tema)	Tema I. El Programa presupuestario se vincula con los planes de desarrollo y los ODS.
	Tema II. La Secretaría de Turismo cuenta con un reglamento interior en el cual se define la estructura, atribuciones y funciones.
	Tema III. La Secretaría de Turismo, cuenta con instrumentos oficiales que permiten conocer la satisfacción de los beneficiarios del Programa, así como el registro de quejas e inconformidades.
	Tema IV. La Secretaría de Turismo, cuenta con un Reglamento interior.
	Tema V. No se identifican fortalezas para este tema de evaluación.

Ruta de Referencia	Hallazgo
Principales debilidades y amenazas (la más relevante por tema)	Tema I. No se cuenta con un diagnóstico situacional que justifique la creación del Programa presupuestario.
	Tema II. El Ente ejecutor no cuenta con un manual de procedimientos, donde se identifiquen de manera clara los procesos, subprocesos y actividades llevadas a cabo.
	Tema III. La MIR del Programa "Turismo", no cumple con la Metodología del Marco Lógico.
	Tema IV. El Programa presenta una eficiencia presupuestal del 56.54% al cierre del ejercicio fiscal 2024, lo que evidencia deficiencias en la programación y ejecución de los recursos asignados.
	Tema V. El Programa "Turismo" no ha sido evaluado en el ejercicio fiscal inmediato anterior.
Principales recomendaciones (la más relevante por tema)	Tema I. Elaborar y documentar un diagnóstico situacional del Programa Turismo que permita identificar la evolución del problema que se busca atender, integrando una justificación teórica y empírica con sustento estadístico que fortalezca el diseño del Programa y establezca mecanismos para su revisión y actualización.
	Tema II. 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.
	Tema III. Rediseñar la MIR del Programa a nivel de objetivos, indicadores, medios de verificación, y Supuestos, en apego a la Metodología del Marco Lógico, garantizando la coherencia entre los objetivos, componentes, bienes y/o servicios entregables e indicadores.
	Tema IV. Fortalecer la planeación y programación de los recursos financieros del Programa, revisando y ajustando las metas para garantizar su congruencia con el presupuesto asignado, en apego al Manual del Presupuesto del Municipio, a fin de incrementar la eficiencia presupuestal y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
	Tema V. Realizar una evaluación en materia de diseño al Programa "Turismo", en aras de fortalecer su diseño.



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Turismo" Secretaría de Turismo
Ejercicio Fiscal 2024

Anexo 5. Fuentes de Información



FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	
1	3er y 4to Informe Trimestral al PbR para el ejercicio fiscal 2024.
2	Anexo 4. Mecanismo de Solicitud, Flujograma del mecanismo de solicitud del Componente 1: Programa de impulso al turismo en el Municipio Implementado.
3	Gobierno del Estado de Querétaro. Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Querétaro 2021-2027.
4	Gobierno del Municipio de El Marqués Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.
5	Manual de Presupuesto 2024, del Municipio de El Marqués, Querétaro.
6	Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Turismo para el ejercicio fiscal 2024.
7	Órgano Oficial de Difusión del H. Ayuntamiento de el Marqués. Gaceta Municipal No. 02, Tomo I. pág. 9.
8	Órgano Oficial de Difusión del H. Ayuntamiento de el Marqués. Gaceta Municipal No. 03, Tomo II. pág. 9.
9	Plan Municipal de Desarrollo del Municipio del Marqués 2024 – 2027.
10	Presupuesto de Egresos del Municipio de El Marqués para el ejercicio fiscal 2024.

FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA		HIPERVÍNCULO
1	Armijo, M. (2011). CEPAL. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Pública. Manual 69.	https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5509
2	DOF. Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024.	https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487316/PND_2019-2024.pdf
3	ONU. Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.	https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/
4	Poder Legislativo del Estado de Querétaro. Ley de Planeación del Estado. Última reforma 08/06/2018.	http://legislaturaqueretaro.gob.mx/leyes/
5	Portal oficial del Municipio del Marqués.	https://elmarques.gob.mx/tramites/
6	Portal oficial del Municipio del Marqués.	https://elmarques.gob.mx/tramites/encuesta.php
7	Portal oficial del Municipio del Marqués. Formato de Protesta Ciudadana.	https://elmarques.gob.mx/tramites/tramite.php?cod=TR-SDET/DT-004
8	SHCP (2016). Aspectos a considerar para la elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios de nueva creación.	https://www.gob.mx/shcp/documentos/aspectos-a-considerar-para-la-elaboracion-del-diagnostico-de-los-programas-presupuestarios-de-nueva-creacion
9	SHCP. Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.	https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-dise-no-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados
10	SHCP. Lineamientos para el seguimiento y atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de evaluaciones realizadas a políticas públicas, programas presupuestarios y recursos federales transferidos de la Administración Pública Federal. (DOF, 11-06-2025).	https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1001728/Lineamientos_ASM_APF_2025.pdf



Evaluación Específica del Desempeño
"Programa Turismo" Secretaría de Turismo
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 "Turismo" para el ejercicio fiscal 2024.	
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.	
Instrumentos de recolección de información:	
Cuestionarios__ Entrevistas__ Formatos__ Otros_X_ Especifique:	
Descripción de las técnicas y modelos utilizados: • Técnica de investigación cualitativa. - Esta técnica nos permite llegar a soluciones fidedignas para los problemas planteados a través de la obtención, análisis e interpretación planificada y sistemática de los datos; y • Técnica de investigación documental. - Esta técnica recopila antecedentes a través de documentos gráficos oficiales o de trabajo, cualquiera que éstos sean.	
2. Principales Hallazgos de la evaluación	
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación: • La vinculación del Programa con los instrumentos de desarrollo presenta áreas de mejora. • No se identificó un diagnóstico situacional en el cual se justifique la creación del Programa presupuestario. • En la Gaceta Municipal No. 3, Tomo II, se expide el Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo del Municipio de El Marqués, en el cual se formaliza la existencia de esta dependencia con atribuciones propias y una estructura administrativa definida. • No se identifica un Manual de Organización de la dependencia. • No se identifica un Manual de Procedimientos, en el cual se establezcan los procesos llevados a cabo y los actores involucrados. • El Programa presupuestario presentó cambios estructurales y pasó a ser un único programa denominado "Programa de Turismo", el cual cuenta con una MIR. • La MIR incluye solo un Componente, contrario a las recomendaciones mínimas de diseño que sugieren al menos dos.	

- El Componente C1 no especifica los bienes y/o servicios que se entregan a la población beneficiaria.
- La población objetivo no está adecuadamente caracterizada ni focalizada.
- En el portal de internet oficial del Municipio, se identifica un instrumento para la recolección de la información sobre la satisfacción de los usuarios respecto a los bienes y/o servicios de la dependencia.
- En el portal de internet oficial del Municipio, se visualiza un formato de protesta ciudadana que permite a los usuarios levantar quejas o inconformidades relacionadas con los trámites y servicios otorgados por la Dirección de Turismo.
- No se identificó un mecanismo oficial para el seguimiento y atención de recomendaciones conforme a un Mecanismo para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).
- El Programa reportó un Presupuesto Modificado por la cantidad de \$29,514,288.20 y un Presupuesto Pagado por \$16,686,424.40.
- El porcentaje de Presupuesto Pagado respecto al Modificado fue del 56.54% al cierre del ejercicio fiscal 2024, situando al Programa en una semaforización amarilla.
- Se identifica un sobrecumplimiento de metas del 366% que evidencia una desarticulación entre la programación, el cumplimiento de metas, y la planeación financiera.

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:

- El Programa presupuestario se vincula con los planes de desarrollo y los ODS.
- La Secretaría de Turismo cuenta con un reglamento interior en el cual se define la estructura, atribuciones y funciones.
- La Secretaría de Turismo, cuenta con instrumentos oficiales que permiten conocer la satisfacción de los beneficiarios del Programa, así como el registro de quejas e inconformidades.

2.2.2 Oportunidades:

- La Guía Aspectos a Considerar para la elaboración de diagnósticos de Programas presupuestarios (SHCP), ofrece la oportunidad para mejorar el diagnóstico del Programa.
- Guías Técnicas para la elaboración y actualización de Manuales de Organización, Procedimientos, y de servicios públicos.
- La SHCP emite los Lineamientos para el seguimiento y atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de evaluaciones realizadas a políticas públicas, programas presupuestarios y recursos federales transferidos de la Administración Pública Federal.
- Se cuenta con la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, emitida por la SHCP.
- Utilizar el Manual del Presupuesto del Municipio de El Marqués, para fortalecer la planeación, programación y ejecución del gasto.
- La SHCP emite metodologías (TdR) para los diferentes tipos de evaluación que pueden ser el insumo principal para realizar evaluaciones externas al Programa.

2.2.3 Debilidades:

- No se cuenta con un diagnóstico situacional que justifique la creación del Programa presupuestario.
- El Ente ejecutor no cuenta con un manual de procedimientos, donde se identifiquen de manera clara los procesos, subprocesos y actividades llevadas a cabo.
- La MIR del Programa "Turismo", no cumple con la Metodología del Marco Lógico.
- El Programa presenta una eficiencia presupuestal del 56.54% al cierre del ejercicio fiscal 2024, lo que evidencia deficiencias en la programación y ejecución de los recursos asignados.
- El Programa "Turismo" no ha sido evaluado en el ejercicio fiscal inmediato anterior.

2.3.4 Amenazas:

- No se identifican amenazas.

3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

La Secretaría de Turismo del Municipio de El Marqués presenta avances en materia de institucionalización al contar con un reglamento interior que define su estructura y atribuciones; asimismo, el Programa Presupuestario "Turismo" bajo su responsabilidad cuenta con una MIR; sin embargo, se identifican limitaciones significativas en su diseño, gestión, medición y desempeño.

En materia de planeación estratégica, se observa la necesidad de elaborar un diagnóstico situacional que justifique el diseño del Programa, además, es necesario redefinir los objetivos de la MIR a nivel de Fin, Propósito, Componentes y Actividades con un enfoque turístico, en aras de fortalecer su alineación con el Plan Municipal, el Plan Estatal y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Respecto a la gestión de procesos, la ausencia de manuales de organización y procedimientos estandarizados limita la capacidad institucional y la ejecución del Programa. En cuanto al análisis y medición de procesos, la falta de criterios técnicos en los flujogramas, la ambigüedad en la entrega de bienes y servicios, y la débil lógica vertical de la MIR generan riesgos en la eficiencia y eficacia del Programa.

En el ámbito del desempeño, los resultados financieros y físicos muestran inconsistencias, una eficiencia presupuestal de 56.54% frente a un reporte de cumplimiento de metas reales de 366%, evidencia una desarticulación entre el gasto ejercido, la planeación del Programa y los resultados reportados. En lo relativo al seguimiento de mejoras, la falta de evaluaciones previas y de un mecanismo para atender recomendaciones limita la capacidad del programa para retroalimentarse y evolucionar.

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

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

1. Se recomienda que la Secretaría del H. Ayuntamiento y la Secretaría de Finanzas del Municipio, elaboren y documenten un diagnóstico situacional que justifique el diseño del Programa de Turismo.
2. Elaborar y documentar un Manual de Organización que ordene y formalice la nueva estructura de la Secretaría de Turismo.
3. Elaborar un Manual de Procedimientos que estandarice los procesos administrativos y operativos vinculados a la implementación del Programa presupuestario, y que incluyan criterios técnicos, plazos y mecanismos para reducir la dependencia operativa del Director de Turismo, asegurando la entrega oportuna de bienes y/o servicios.
4. Rediseñar la MIR del Programa a nivel de objetivos, indicadores, medios de verificación, y Supuestos, en apego a la Metodología del Marco Lógico, garantizando la coherencia entre los objetivos, componentes, bienes y/o servicios entregables e indicadores.
5. 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.
6. Fortalecer la planeación y programación de los recursos financieros del Programa, revisando y ajustando las metas para garantizar su congruencia con el presupuesto asignado, en apego al Manual del Presupuesto del Municipio, a fin de incrementar la eficiencia presupuestal y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
7. Realizar una evaluación en materia de diseño al Programa "Turismo", en aras de fortalecer su diseño.

4. Datos de la Instancia evaluadora

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Arturo Alejandro Preciado Marín

4.2 Cargo: Subdirector de Gasto Público, PbR y SED.

4.3 Institución a la que pertenece: Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas.

4.4 Principales colaboradores:

Nayeli Guadalupe Morales Ortiz

Oswaldo Mena de la Cruz

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: apreciadom@indetec.gob.mx

4.6 Teléfono (con clave lada): (33) 33 69 55 50 ext. 604

5. Identificación del (los) Programa(s)	
5.1 Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s): Programa Presupuestario de la Secretaría de Turismo	
5.2 Siglas: No Aplica	
5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s): Secretaría de Turismo	
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):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s):	
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. Ana Laura Vallarino Hernando avallarino@elmarques.gob.mx 4422388400	Unidad administrativa: Secretaría de Turismo
6. Datos de Contratación de la Evaluación	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa__X_ 6.1.2 Invitación a tres____ 6.1.3 Licitación Pública Nacional____ 6.1.4 Licitación Pública Internacional____ 6.1.5 Otro: (Señalar)____	
6.1.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:	
6.1.3 Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM)	
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/	
7.1.2 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.