



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México



EVALUACIÓN DE PROCESOS

PROGRAMA: FOMENTO TURISTICO
Ejercicio fiscal 2013

PROYECTO • **INVERSIÓN**

UNIDAD EJECUTORA Secretaría de Turismo.

Diciembre 2016



Fondo de Fomento y Desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica
Carlos Hank González #248 Pte., Col. Hípico, Metepec, Edo. de México C.P. 52156
Tel. y Fax: (722) 280 0355 • fondict@fondict.org





UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

1 Resumen ejecutivo



Fondo de Fomento y Desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica
Carlos Hank González #248 Pte., Col. Hípico, Metepec, Edo. de México C.P. 52156
Tel. y Fax: (722) 280 0355 • fondict@fondict.org





1. Resumen ejecutivo.

El proyecto “**0905020202 Proyectos de Inversión**”, de la **Secretaría de Turismo del Estado del México**, se evalúa conforme al Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, el cual fue emitido por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado, así como los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Gobierno en el Estado de México.

La metodología empleada contempló investigación de gabinete y de campo con entrevistas a profundidad con los actores implicados en el proyecto.

En la operación del proyecto se identificaron cuatro procesos principales: Integración y Promoción del Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México; Asesorías; Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario y Participación de eventos de promoción a la inversión turística:

Se analizaron dichos procesos en relación con los diferentes actores involucrados, al interior de la Secretaría de Turismo. Sin dejar de mencionar, la acción de otros elementos externos que tienen un papel relevante en los objetivos que contempla el proyecto.

3

La asesoría es un proceso dominante en el desarrollo del proyecto, por lo que se propone se realice un ejercicio de reingeniería, para alinear las acciones que generen mayores impactos en los resultados obtenidos.

El proyecto “Proyectos de Inversión”, cuenta con procesos, sustentados en manuales de procedimientos, que le permiten tener una alineación con sus objetivos y organización.

La importancia del turismo en el país y en el Estado de México, aunado a las constantes prioridades de los turistas, crean condiciones que permiten cambiar paradigmas y diseñar nuevos procesos que crean condiciones de vanguardia



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

2 Índice



2. Índice

1.	Resumen ejecutivo.....	3
2.	Índice	5
3.	Introducción.....	8
4.	Metodología y diagnóstico.	11
4.1	Metodología	11
4.1.1	Selección y recolección de fuentes de información de campo y de gabinete	14
4.1.2	Descripción de la operación del Proyecto.	16
4.1.3	Procesos del Proyecto.....	17
4.2	Diagnóstico.....	25
4.2.1	Problemática que debe atender el Proyecto.....	25
4.2.2	Contexto y condiciones en las que opera el Proyecto.	26
4.2.3	Principales procesos en la normatividad vigente	37
4.2.4	Descripción global de los procesos que conducen a la generación y entrega de los bienes o servicios que contribuyen al logro del objetivo del Proyecto.	39
4.2.5	Equivalencia de Modelo general de procesos - “Proyectos de inversión” ...	40
4.2.6	Consolidación operativa de procesos del Proyecto.....	42
4.2.7	Valoración general del Proyecto.....	44
5.	Tema I Descripción y análisis de los procesos del programa (proyecto).....	46
5.1	Descripción detallada de los procesos.....	51
5.1.1	Integración y Promoción del Portafolio de Inversión Turística.....	52
5.1.2	Asesorías.....	58
5.1.3	Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.....	64
5.1.4	Participación de eventos de promoción a la inversión turística.....	69
5.1.5	Otros procesos.....	73
5.2	Referentes de los procesos del proyecto, en otros ámbitos de gobierno.	74
5.3	Instituciones, dependencias u organizaciones que intervienen en el Proyecto.	75
5.4	Recursos (financieros, humanos, infraestructura, entre otros) cuenta el Proyecto para operar.....	85
5.5	Insumos y recursos.....	86
5.6	Pertinencia de los procesos.....	90
6.	Tema II Hallazgos y resultados.....	95
6.2	Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad.....	95



Problemática con la normatividad.....	98
6.3. Identificación y descripción de los principales cuellos de botella, buenas prácticas y fortalezas.	102
Principales elementos a destacar del proyecto.	104
7. Tema III Recomendaciones y Conclusiones.....	106
7.2. Recomendaciones.....	106
Consolidación de procesos.....	107
Reingeniería de procesos.	108
7.3. Conclusiones.....	109
8. Estudios de caso	114
Asesorías.....	114
9. Bitácora de trabajo y base de datos.....	119
Bitácora de trabajo.....	119
Base de datos.....	119
10. Instrumentos de recolección de información, diseñados por la institución evaluadora.....	122
11.- Anexos.....	127
Anexo I Propuesta de modificación a la normatividad	127
Anexo II Análisis FODA	130
Anexo III Recomendaciones.....	131
Anexo IV Sistemas de Monitoreo e Indicadores de Gestión	133
Anexo V Ficha de Identificación del Programa.....	136
Anexo VI Ficha de Identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del proyecto.....	139
Siglas y acrónimos.	143



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

3 Introducción



3. Introducción.

El proyecto “0905020202 *Proyectos de Inversión*”, se encuentra ubicado dentro del programa presupuestario “0905020000 *Fomento Turístico*, de la Secretaría de Turismo del Estado de México.

El objetivo del proyecto es promover una mayor inversión turística en el Estado de México mediante la asesoría financiera y promoción de las oportunidades de negocios para que los empresarios y emprendedores consoliden su inversión en el Estado de México.

Los recursos presupuestales que se le asignan, básicamente son para la operación de las actividades orientadas establecer mecanismos de apoyo a inversionistas y/o prestadores de servicios turísticos. Este proyecto no ejerce recursos financieros públicos, directamente en inversiones.

Las principales acciones son identificar oportunidades de negocios y brindar asesorías, apoyo técnico y gestoría para el diseño y ejecución de proyectos que propicien la ampliación y diversificación de la oferta turística.

El “Proyecto” apoya a la consolidación de los proyectos de inversión de potenciales inversores y prestadores de servicios turísticos.

Hay una adecuada alineación al Plan Nacional, sin embargo respecto al Plan Estatal de Desarrollo, se identifican algunas líneas genéricas. La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) tiene “*áreas de oportunidad*”, en algunos de sus elementos.

El contexto de operación del Proyecto está vinculado con la política del gobierno federal, identificándose diversos programas nacionales de fomento a la inversión turística, en las que pueden participar las entidades federativas y municipios que cubran con los requisitos contemplados en la reglas de operación o lineamientos de cada programa específico.

Asimismo el proyecto, está determinado por la actividad del mercado turístico y de la actividad tendencial de flujo de turistas nacionales e internacionales a los centros turísticos.

Se tienen publicados diferentes manuales de organización y de procedimientos que norman las actividades realizadas en el Proyecto, los cuales se han actualizado recientemente.

Los procesos del Proyecto muestran una unidad básica, para el logro de su objetivo. Sin embargo dichos procesos no se identifican plenamente, con los contemplados en los programas de desarrollo social, que evalúa el Consejo Nacional de Evaluación de Política de Desarrollo Social, por medio de los términos de referencia.



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

La operación del Proyecto es responsabilidad de la Secretaría de Turismo del Estado de México, no obstante lo anterior dicha secretaría se vincula con otras instancias gubernamentales federales, estatales y municipales, así como con instituciones financieras, para el logro de su objetivo.

Algunas de las instancias involucradas son: La Secretaría de Turismo Federal, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la Secretaría de Economía (Instituto Nacional del Emprendedor), Secretaría de Comunicaciones y Transportes, el Instituto Nacional de Antropología e Historia, Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de México, el Instituto Mexiquense del Emprendedor y Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito.



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

4 Metodología y diagnóstico



4. Metodología y diagnóstico.

La gestión pública actual, busca ofrecer a la población que atiende, un valor agregado que se manifieste en un bienestar social. Una de las acciones que realiza la actividad pública es evaluar su actuación desde diferentes ópticas, una de ellas es analizar sus procesos internos con el propósito de optimizarlos.

El marco normativo de la gestión gubernamental, establece la evaluación de los programas que reciben recursos públicos, como un elemento para la implementación de la gestión para resultados.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de Política de Desarrollo Social (CONEVAL), son instituciones que establecen lineamientos, respecto a la evaluación de los recursos públicos.

4.1 Metodología

El CONEVAL en los términos de referencia de la evaluación del proceso, menciona que:

11

Las Evaluaciones de Procesos, son las que ofrecen la información más apropiada para mejorar la gestión. Permiten que una mirada externa al programa obtenga información y realice análisis que concluyan si la estructura lógica de una política pública opera en realidad o no; dónde y por qué hay cuellos de botella; en qué puntos hay que mejorar la comunicación interna o externa; si se genera o no la información que necesitan los responsables; y cómo y cuánto la gestión detallada de esta acción pública permite que opere correctamente y que obtenga resultados. Aunque no hace una medición de efectos o impactos, entrega elementos pertinentes para hacer que la gestión sea más eficaz y eficiente, y por lo tanto que crezcan los impactos y mejore el costo / beneficio de la acción pública.

La Evaluación de Procesos, contribuye directamente a la mejora continua de un programa, pues aporta las observaciones y recomendaciones pertinentes, de acuerdo a la forma en que éste opera realmente. De ahí, su importancia dentro del Sistema de Monitoreo y Evaluación.

El objetivo general de esta evaluación es: *Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.¹*

¹ Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL. Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social 2013



Dichos términos, también señalan que son **objetivos específicos** de la evaluación, los siguientes:

- *Describir la gestión operativa del programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.*
- *Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.*
- *Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del programa.*
- *Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.*

En las entidades federativas, se retoma y adecuan estos lineamientos para los programas presupuestarios que se ejecutan en su ámbito.

En el Estado de México, el **Modelo de Términos de Referencia**, para la evaluación de procesos menciona lo siguiente:

“La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del programa. El enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda de los procesos, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis”²

El objetivo general, de este tipo de evaluación es: *Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del programa, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario, para el logro de las metas y objetivo del programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.*

Objetivos específicos:

- Describir la gestión operativa del programa, mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos que obstaculizan la gestión del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.

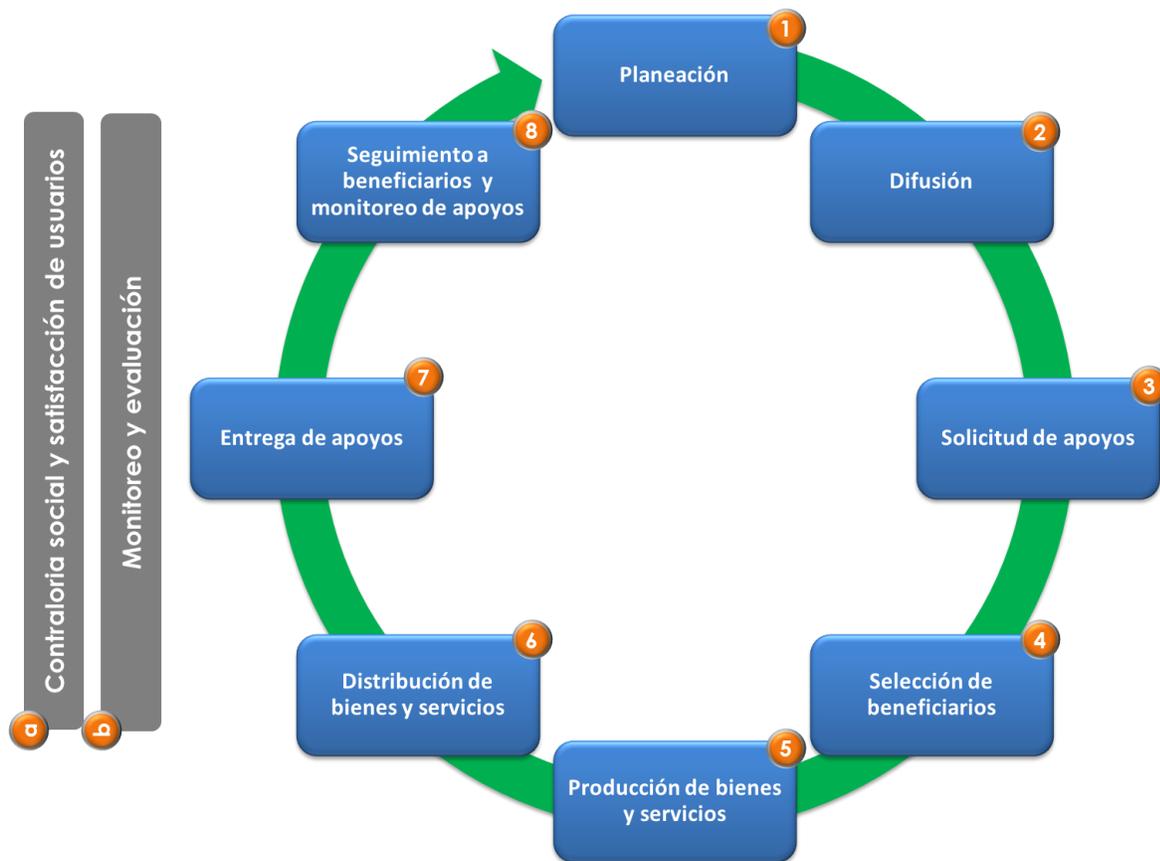
² Gobierno del Estado de México. (2015). Términos de referencia para la evaluación de procesos. Gaceta del Gobierno.



- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda implementar, tanto a nivel normativo y operativo.

La descripción y análisis de los procesos se realizar tomando como base el “Modelo general de procesos”, que se presenta a continuación.

MODELO GENERAL DE PROCESOS





4.1.1 Selección y recolección de fuentes de información de campo y de gabinete

Los trabajos formales de la presente evaluación iniciaron con la selección, recopilación y análisis de la información documental, del proyecto “**Proyectos de Inversión**”, adscrito al programa presupuestario “Fomento Turístico”, ejecutado por la Secretaría de Turismo. Los principales documentos consultados fueron:

1. Avance presupuestal 2012 primero y segundo semestre SECTUR-DIGETUR.
2. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
3. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.
4. Fichas técnicas de los indicadores del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño, con resultados al cuarto trimestre de 2013, del proyecto “Proyectos de inversión”.
5. Instrumentos utilizados para medir la satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios derivados del proyecto: “Proyectos de inversión”.
6. Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.
7. Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
8. Ley Orgánica de la Administración Pública del Gobierno del Estado de México.
9. Manual de procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información pública de la Secretaría de Turismo
10. Manual de procedimiento de atención de solicitudes de asesoría a prestadores de servicios turísticos interesados en desarrollar proyectos de inversión en la entidad
11. Manual de procedimiento de elaboración y promoción de la cartera de oportunidades de inversión
12. Manual de procedimiento de emisión del diagnóstico de factibilidad para la promoción y/o desarrollo de Proyectos Turísticos
13. Manual de procedimiento, gestión, autorización y entrega de créditos para el desarrollo de proyectos productivos en materia turística
14. Manual de procedimientos de autorización de proyectos ejecutivos para implementar la infraestructura turística
15. Manual de procedimientos de emisión del diagnóstico de factibilidad para la promoción y/o desarrollo de proyectos turísticos.
16. Manual de procedimientos de la unidad de información, planeación, programación y evaluación
17. Manual de Procedimientos del departamento de gestión de inversión
18. Manual General de Organización de la Secretaría de Turismo.
19. Manual para la asesoría para la integración, desarrollo y promoción de proyectos de inversión turística.
20. Manual para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2013.
21. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa presupuestario “Fomento Turístico” 2013-2016, (incluido el árbol de problemas y árbol de objetivos).
22. Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017,



23. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
24. Plan Sectorial de la Secretaría de Economía 2013-2018
25. Plan Sectorial de la Secretaría de Turismo 2013-2018.
26. Programa de trabajo 2012.
27. Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo del Estado de México.

La información se obtuvo vía oficio e internet, siendo validada por el área responsable de la ejecución del proyecto.

En complemento al análisis de la información documental, se realizaron visitas a las áreas ejecutoras del Proyecto, para el levantamiento de información en campo.

Se practicaron visitas de observación a las áreas operadoras del Proyecto y se realizaron *entrevistas a profundidad y semi-estructuradas*, a actores focalizados, las cuales permitieron tener un panorama más preciso de la operación del proyecto. Asimismo se practicaron, cuestionarios estructurados. Los principales actores entrevistados fueron:

En la Secretaría de Turismo:

- El Director de Inversión.
- El Jefe de Departamento de Proyectos de Inversión.
- El Jefe de Departamento de Gestión de Proyectos de Inversión.
- El Jefe de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.

Las sesiones de visitas y entrevista, fueron sancionadas con el registro de los participantes y la firma correspondiente.

Las evaluaciones de procesos, se realizan con base a presupuestos ejercidos de los programas presupuestales. Por lo anterior la revisión "in situ" de un proceso en específico, tendría que realizarse, en un ejercicio fiscal en curso.

Adicionalmente, el proyecto evaluado, atiende a beneficiarios (potenciales inversionistas) a petición de parte. Este hecho nos permite identificar momentos de atención que son poco programables.



4.1.2 Descripción de la operación del Proyecto.

Derivado del análisis de la información obtenida, se identifica para el proyecto “0905020202 *Proyectos de Inversión*”, ubicado dentro del programa presupuestario “0905020000 *Fomento Turístico*, de la Secretaría de Turismo del Estado del México, los siguientes elementos operativos.

El proyecto de Inversión Turística, fomenta la inversión turística en el Estado de México, identificando oportunidades de negocios y brindando asesorías, apoyo técnico y gestoría para el diseño y ejecución de proyectos que propicien la ampliación y diversificación de la oferta turística.

El objetivo del proyecto es promover una mayor inversión turística en el Estado de México mediante la asesoría financiera y promoción de las oportunidades de negocios para que los empresarios y emprendedores consoliden su inversión en el Estado de México.

El enfoque principal del Proyecto es encaminar a la concreción de proyectos de inversión de los interesados en participar en los desarrollos turísticos del Estado. Por lo anterior el proyecto ejerce recursos financieros públicos directamente en inversiones, de manera marginal.

Los recursos presupuestales que se le asignan, son para la operación de las actividades orientadas establecer mecanismos de apoyo a inversionistas y/o prestadores de servicios turísticos.

El “Proyecto” apoya a la consolidación de los proyectos de inversión de potenciales inversores y prestadores de servicios turísticos, mediante el encauzamiento de los interesados a diversas instancias involucradas en los desarrollos turísticos.

El contexto de operación del Proyecto está vinculado con la política del gobierno federal, identificándose diversos programas nacionales de fomento a la inversión turística, en las que pueden participar las entidades federativas y municipios que cubran con los requisitos contemplados en la reglas de operación o lineamientos de cada programa específico.

Asimismo el proyecto, está determinado por la actividad del mercado turístico y de la actividad tendencial de flujo de turistas nacionales e internacionales a los centros turísticos.

El proyecto realiza una serie de acciones de naturaleza común, los bienes y servicios que ofrece el proyecto son diversos. Cada una de las actividades que componen al proyecto representa en sí una actividad institucional.

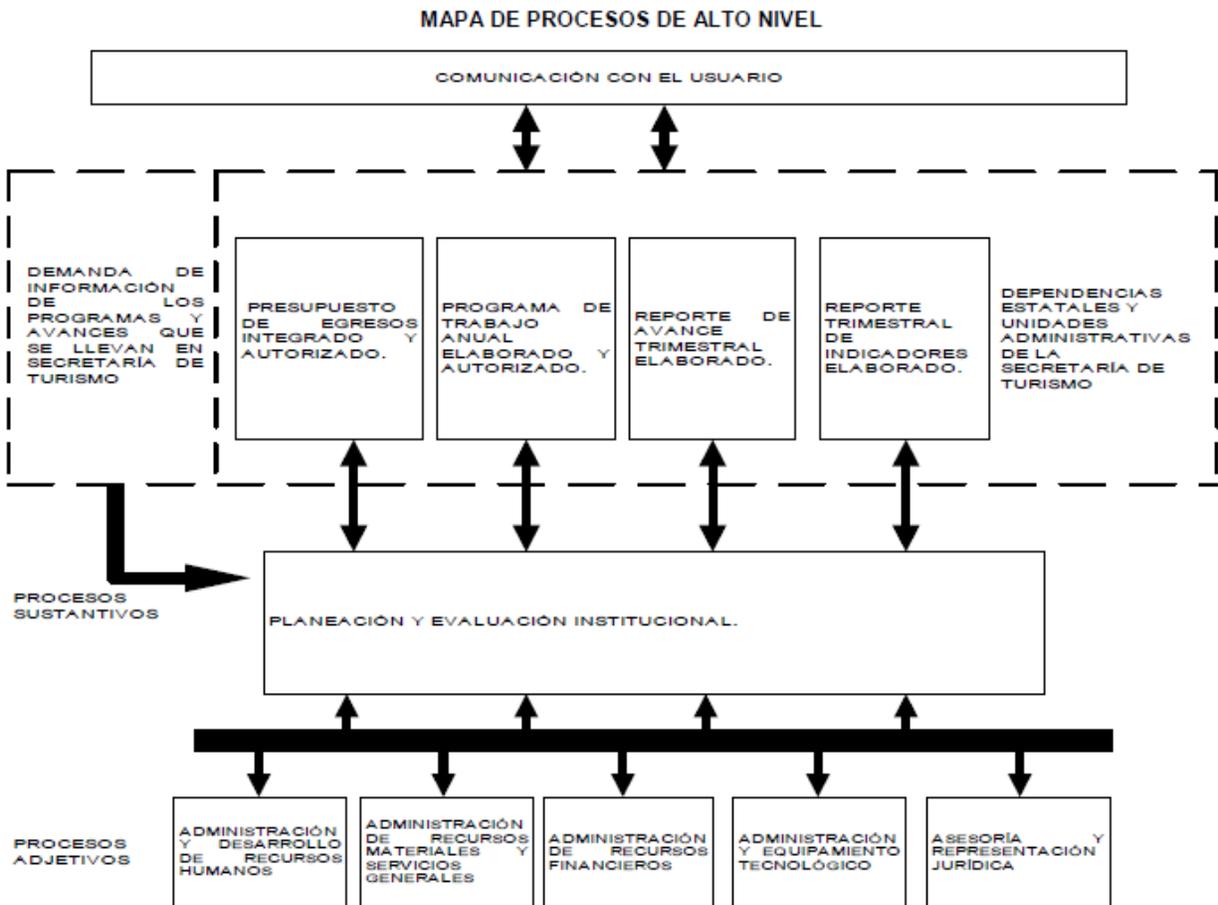


4.1.3 Procesos del Proyecto.

Los procesos identificados en la operación del proyecto, conforme el “Modelo general de procesos”, son los siguientes:

Planeación

Este proceso se aplica de manera general en toda la Secretaría de Turismo, determinándose la planeación estratégica de este sector de manera sexenal y estableciendo planes anuales de trabajo.³



³SECRETARIA DE TURISMO, Manual de Procedimientos de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, de la Secretaría de Turismo. <http://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/qct/2016/mar071.PDF>.



Derivado de la planeación estratégica se determinaron los siguientes elementos para la Secretaría de Turismo:

Misión: Conducir las políticas de turismo, a efecto de fomentar la promoción e inversión turística en el estado de México.

Visión: Ser el organismo integrador de los servicios turísticos en el estado de México que genere y facilite, con profesionalismo, excelencia y alto sentido humano, las acciones encaminadas a satisfacer las necesidades que en materia de turismo, requiere la entidad, bajo nuevos esquemas de financiamiento y corresponsabilidad que alienten el crecimiento armónico de los servicios y logre el reconocimiento nacional e internacional.

Objetivo: Planear, dirigir y evaluar los asuntos en materia de turismo y desarrollo artesanal, mediante el adecuado aprovechamiento de los recursos, que contribuyan a impulsar y elevar la cantidad y calidad de la oferta turística generados en la entidad.

Objetivo de la Dirección de Inversión Turística: Promover una mayor inversión turística en el Estado de México mediante la asesoría financiera y promoción de las oportunidades de negocios para que los empresarios y emprendedores consoliden su inversión en el Estado de México.

Programación: Se realiza al principio de año en los formatos establecidos por el gobierno del estado, considerando la disponibilidad del techo financiero.

Presupuesto: La propuesta de recursos financieros que requiere cada secretaría de estado, la realiza el titular de la misma, mediante el anteproyecto de presupuesto de egresos. Las propuestas son enviadas a la secretaria de finanzas, quien las integra en el proyecto de presupuesto de egresos, que el ejecutivo estatal (gobernador), la somete a consideración de la legislatura, para su aprobación de dictamen y publicación. La asignación presupuestal se determina con la publicación del Presupuesto de Egresos del Estado de México (Diciembre de un año anterior), en cada ejercicio fiscal.

Presupuesto autorizado a la Secretaría de Turismo: ⁴

Año	Total
2106	\$62,813,513.002
2015	\$62,085,989.003
2014	\$58,151,847.804
2013	\$56,171,366.005
2012	\$59,213,209.056
2011	\$55,289,430.068
Total	\$353,725,355.053

⁴INFORMACION DE LA SECRETARIA DE TURISMO, <http://www.ipomex.org.mx/ipo/lgt/indice/turismo.web>





El Presupuesto asignado al proyecto “Proyectos de inversión, 2013 y las metas se establecen al inicio de año, para cada ejercicio fiscal.”⁵

Nombre de la Meta	Unidad de Medida	Programada	Presupuesto
Asesoría financiera para proyectos de inversión turística.	Asesoría	190	754,330
Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliarios.	Proyecto	20	698,470
Participación en eventos de promoción a la inversión turística	Evento	2	929,381
Edición y distribución de material informativo sobre esquema de inversión privada.	Ejemplar	2,500	812,830
			3,195,010

Las actividades de los programas y proyectos se plasman en el Programa Operativo Anual POA, de la Secretaría de Turismo, con base en las asignaciones presupuestales establecidas al proyecto.

En el Programa Anual de 2013 para el proyecto 0905020202 “Proyectos de inversión, se determinan los siguientes elementos:

Unidad ejecutora: Dirección General de Turismo

Objetivo: Ampliar la capacidad de oferta turística del Estado de México y promover una mayor inversión social y privada, que incremente la calidad de los servicios, a fin de mejorar, diversificar y consolidar la infraestructura en la materia, que permita desarrollar nuevos destinos altamente competitivos.

Estrategias y líneas de acción:

- Identificar proyectos turísticos para impulsar la modernización de la infraestructura turística que permita el mejoramiento y el aprovechamiento de la capacidad de las instalaciones de los prestadores de servicios.
- Brindar asesoría a particulares para el apoyo técnico y gestión para el diseño y ejecución de proyectos que sean oportunidades de negocios y generadores de empleos.
- Establecer mecanismos de enlace con inversionistas, desarrolladores e instituciones financieras para la coinversión o financiamiento de proyectos.
- Participar en los eventos de promoción a la inversión, organizados para el gobierno federal, estatal y/o particulares.
- Promover proyectos viables que permitan facilitar el desarrollo turístico de la entidad.

⁵SECRETARIA DE TURISMO, calendarización de metas.



- Concertar acciones conjuntas con instituciones financieras y de desarrollo para impulsar nuevas empresas en el sector turístico.
- Detectar las necesidades de inversión pública en los municipios que pertenecen a los programas “Pueblos mágicos” y Pueblos con encanto”

Al inicio del año se realiza la actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados MIR.

MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS MIR						
UNIDAD RESPONSABLE: Secretaría de Turismo						
PROGRAMA: Fomento turístico: 0905020000,						
NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES			Medios de Verificación	Supuestos
		NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	PERIODICIDAD		
FIN	Alta derrama económica en la actividad turística	Tasa de crecimiento de la derrama económica del sector turístico	$((\text{Cantidad captada en el periodo actual} / \text{Cantidad captada en el periodo anterior}) - 1) * 100$	Anual	Estadística Básica del Sector Turismo	Economía estable. Oferta de productos y servicios turísticos innovadores.
PROPOSITO	Servicios e infraestructura del sector turístico desarrollada y consolidada	Tasa de crecimiento de la afluencia turística	$((\text{Visitantes captados en el periodo actual} / \text{Visitantes captados en el periodo anterior}) - 1) * 100$	Anual	Estadística Básica del Sector Turismo, Estadísticas en materia turística de los Ayuntamientos. Sistema DATATUR.	Economía estable. Población interesada en conocer los atractivos turísticos de la Entidad.
COMPONENTES	Sensibilizar y profesionalizar a prestadores de servicios turísticos para brindar servicios de calidad	Índice de personal beneficiado con capacitación turística	$(\text{Prestadores de servicios turísticos beneficiados con cursos de capacitación} / \text{Prestadores de servicios turísticos programados a beneficiar con cursos de capacitación}) * 100$	Trimestral	Informes mensuales del Programa de Trabajo, Registros Administrativos.	Interés en materia de capacitación por parte de prestadores de servicios turísticos
ACTIVIDADES	Desarrollo de infraestructura turística planeada.	Índice de obras realizadas en el sector turístico	$(\text{Obras realizadas} / \text{Obras acordadas}) * 100$	Anual	Informes mensuales del Programa de Trabajo. Registros Administrativos.	Economía estable. Recursos económicos liberados en tiempo y forma.
	Apertura de negocios basado en el análisis de proyectos de inversión y mercado.	Índice de asesorías sobre gestión financiera	$(\text{Asesorías sobre gestión financiera otorgadas} / \text{Asesorías sobre gestión financiera programadas a atender}) * 100$	Trimestral	Informes mensuales del Programa de Trabajo. Registros Administrativos.	Economía estable. Crecimiento económico en el sector turístico. Disponibilidad oportuna de recursos.



Los indicadores de evaluación del desempeño, quedan establecidos en los formatos contemplados por el gobierno del estado.



GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO



PROGRAMA ANUAL: INDICADORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR PROGRAMA Y UNIDAD EJECUTORA

Ejercicio: 2013

Fecha: 16/01/2013 21:13 pm

PbR-03b

Proyecto: -

Unidad Responsable: 22500 - Secretaría de Turismo

Unidad Ejecutora: 22501 - Dirección General de Turismo

INDICADORES DE DESEMPEÑO									
Identificador	Nombre del indicador	Fórmula	Vínculo con principales acciones	Variables			Logro del indicador		Descripción del logro
				Nombre	Unidad de medida	Cantidad	Alcanzado 2012	Programado 2013	
4170-842	Tasa de crecimiento de la inversión privada en el sector turístico.	$((\text{Inversión privada captada en el periodo actual} / \text{Inversión privada captada en el periodo anterior}) - 1) * 100$	0	Inversión privada captada en el periodo actual	Millones de dólares	28	43.00	5.20	Se prevé un incremento de 5.2 por ciento de la inversión privada de 2012 a 2013 en el sector turismo.
				Inversión privada captada en el periodo anterior	Millones de dólares	26.6			

Difusión del programa

El proyecto: **0905020202 “Proyectos de Inversión”**, se difunde por diferentes instancias.

La Secretaría de Turismo del Estado de México, difunde proyectos de inversión turística, a los potenciales inversionistas (promotores e inversionistas), con base a las políticas nacionales, estatales y municipales. Para lo anterior centra su actividad en dos vías:

- Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios turísticos.
- Participación en eventos de promoción a la inversión turística.

Para la primera acción, la Secretaría de Turismo integra el “**Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México**”, que contiene las diferentes opciones de proyectos de inversión a nivel estatal.

El Portafolio, promueve oportunidades de venta, coinversión o apoyo financiero para proyectos turísticos susceptibles de ser desarrollados por inversionistas.

La segunda es a través de la participación de la secretaria de turismo en eventos y ferias turísticos, en coordinación con otras instancias del ramo turístico.





En la página electrónica de la Secretaría de Turismo del estado de México, se despliega información general. La información de proyectos de inversión no fue posible consultarla.⁶

La Secretaría de Desarrollo Económico, el Instituto Mexiquense del Emprendedor y los municipios también difunden proyectos de inversión en turismo.

Solicitud de apoyos:

La Secretaría de Turismo recibe de los potenciales inversores, solicitudes denominadas “***Demanda de Desarrollos Turísticos***”, las cuales son registradas y analizadas para determinar la factibilidad de probables inversiones.

Esas solicitudes de proyectos turísticos son registradas. Se realiza la visita al lugar propuesto y se analiza la información obtenida en la investigación de campo. Se realiza un diagnóstico de factibilidad y se emite un dictamen.⁷

Asimismo los interesados en ser incluidos en el “***Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México***”, deben hacer solicitud a la Secretaría de Turismo, para identificar si algún inversionista está interesado en su proyecto.

Selección de beneficiarios:

Los beneficiarios que son apoyados, son los que obtienen el dictamen de factibilidad positivo para su **proyecto de desarrollo turístico**, a quienes, la Secretaría de Turismo, les asesora respecto a la documentación y trámites que deberán efectuar, en las diferentes instancias involucradas, para la implementación de los proyectos.

Asimismo, para aquellos solicitantes, que también son identificados para ser incluidos en el **portafolio de inversión**, se incluye la información relevante de los sitios seleccionados, para incorporarla en archivos en un Compact Disk, que sirve para la promoción ante posibles inversionistas en eventos nacionales e internacionales.

Se actualiza el padrón de beneficiarios, cada vez que se emiten dictámenes positivos y también con la incorporación de proyectos al portafolio.

⁶ SECRETARÍA DE TURISMO, consultado el 14 de noviembre de 2016, en la página. <http://edomex.gob.mx/eturismo#>.

⁷ Existe publicado un manual expreso, para la “Emisión del Diagnóstico de Factibilidad para la promoción y/o desarrollo de Proyectos Turísticos”, el cual está disponible en la normativa estatal. Gobierno del Estado de México. (2006). Dirección de Inversión Turística, Procedimiento: Emisión del Diagnóstico de Factibilidad para la Promoción y/o Desarrollo de Productos Turísticos. Gaceta del Gobierno, 20.



Producción de bienes o servicios:

Bienes

- El **dictamen del diagnóstico de factibilidad**, es un documento que se proporciona a los solicitantes de proyectos de inversión.
- El **“Portafolio de inversión turística del Estado de México”**, es bien que se materializa en un Compact Disk con información de opciones de inversión.
- También se edita **“Material informativo”** sobre los sitios turísticos y esquemas de financiamiento para el apoyo a la inversión privada.

Servicios

- Asesorías para consolidación de proyectos de inversión turística
- Promoción en eventos turísticos.
- Distribución de material informativo sobre desarrollos turísticos.

Distribución de apoyos:

La Secretaría de Turismo participa en algunos eventos de promoción de inversión turística en ciertas locaciones del estado, en donde se distribuye información del portafolio de inversión.

Distribución de material informativo sobre los distintos esquemas de financiamiento para el apoyo a la inversión privada.

Se brindan asesorías sobre las gestiones a realizar, ante los organismos financieros y normativos.

Entrega de apoyos:

Los beneficiarios de los bienes y/o servicios que promueve la Secretaría de Turismo, reciben los apoyos de manera presencial en las oficinas de la secretaría, y también en locaciones acordadas con los interesados.

Algunos trámites, pueden realizarse en las páginas de internet del gobierno del Estado de México.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:

Se da seguimiento a las diversas solicitudes de los beneficiarios de los bienes y servicios que aporta la Secretaría de Turismo. Sin embargo el seguimiento aún presenta poca sistematización.



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

Contraloría social y satisfacción de usuarios:

No existen figuras sociales, impulsadas desde la actividad gubernamental, en el área de turismo.

Se han aplicado algunos cuestionarios a ciertos beneficiarios de asesorías o receptores de materiales publicitarios, a través de los cuales se identifica la satisfacción de los receptores de los bienes o servicios que ofrece la secretaria de turismo.

La consolidación de sus proyectos de inversión, dependen de otras instancias externas a la Secretaría de Turismo.



4.2. Diagnóstico.

4.2.1 Problemática que debe atender el Proyecto.

El turismo contribuye directamente a la riqueza económica generada en la ubicación geográfica que es visitada. Sin embargo la atracción de visitantes, depende, entre otras cosas, de la capacidad de accesibilidad a los recursos turísticos, así como de la calidad de los servicios que se ofrecen a los visitantes.

La falta de inversión en el sector turístico, es un factor que influye directamente en los flujos de las visitas de los turistas y la derrama económica generada por la actividad turística. La inversión pública en los centros turísticos es muy importante para ofrecer los servicios de infraestructura básica, que permitan detonar opciones de negocio atractivos, para el sector privado.

El Estado de México participa en esquemas tripartitas con los gobiernos federal, estatal y municipal, realizando convenios de coordinación, y acciones en donde se coinvierte en desarrollos turísticos.

Los flujos financieros de recursos públicos en turismo, son limitados y el **Proyecto de Inversión Turística**, promueve la inversión privada, para detonar desarrollos turísticos atractivos para los prestadores de servicios turísticos y de los turistas.

Para fomentar la inversión privada, en los centros turísticos, es determinante la creación de proyectos y micro proyectos turísticos autosustentables, ampliando la gama de segmentos turísticos potenciales y programas de mejoramiento.

Los efectos secundarios de la inversión debe ser reflejados en: los flujos de visitas de turistas; la adecuada prestación de servicios a sus visitantes; en la capacitación de personal; en la derrama económica y por tanto para el desarrollo de la región.

El **Proyecto de Inversión Turística**, promueve la inversión privada, con las siguientes estrategias.

- Identificación de proyectos turísticos para generar oportunidades de negocio.
- Establecimiento de mecanismos de enlace con inversionistas, desarrolladores e instituciones financieras para la coinversión o financiamiento de proyectos.
- Brindando asesorías, apoyo técnico y gestión para el diseño y ejecución de proyectos que propicien la generación de empleos.
- Participando en eventos de promoción a la inversión.



4.2.2 Contexto y condiciones en las que opera el Proyecto.

La actividad turística.

Al turismo se le define como el conjunto de las acciones que una persona lleva a cabo mientras viaja y pernocta en un sitio diferente al de su residencia habitual, por un periodo consecutivo que resulta inferior a un año.⁸

El producto turístico *representa una combinación de diferentes aspectos (características de los lugares visitados, medios de transporte, tipos de alojamiento, actividades específicas en el lugar de destino, etc.) en torno a un centro de interés específico, como excursiones en la naturaleza, la vida en granjas, visitas a sitios históricos y culturales, visitas a una ciudad particular, la práctica de deportes específicos, la playa, etc.* Se consideran cinco componentes del producto turístico.⁹

1. Atracción y entorno del destino turístico: los atractivos constituyen el fin del desplazamiento turístico, se conoce como el lugar, objeto u acontecimiento.
2. Facilidades y servicios turísticos ofrecidos en el destino turístico: es la planta turística que se encuentra conformada por el equipamiento (servicios básicos) y las instalaciones (construcciones para la práctica de la actividad turística).
3. Accesibilidad del destino turístico: indispensable para que el turista llegue al destino.
4. Imagen del destino turístico: percepción del turista sobre el destino, que es apreciada a partir de la influencia del marketing sobre un lugar determinado, por ello la creación de los productos debe orientarse a los turistas y a los residentes para reforzar la imagen del mismo y su sostenibilidad en el tiempo.
5. Precio para el consumidor turístico: instrumento compuesto por la cantidad de dinero que el usuario está dispuesto a desembolsar con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

⁸Definición de Turismo: consultado el 20 de noviembre de 2016, en la dirección electrónica, <http://definicion.de/turismo/>

⁹TURISMO, consultado el 13 de agosto de 2016, en la dirección electrónica, http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1157/la_actividad_turistica_y_producto_turistico.html



La actividad turística en nuestro país.

México es una potencia turística, la Organización Mundial de Turismo, identifica que nuestro país tiene una riqueza cultural, grandes sistema de biodiversidad, un clima amable, destinos de playa con infraestructura y servicios de gran calidad y la personalidad del mexicano afable, como elementos que han ubicado al país en una posición privilegiada.¹⁰

Destinos	Serie	Llegadas de turistas internacionales								Ingresos por turismo internacional				
		(1000)				Variación (%)			Cuota (%)		(millones \$EEUU)			Cuota (%)
		2010	2013	2014	2015*	13/12	14/13	15*/14	2015*	2010	2013	2014	2015*	2015*
Américas		150.195	167.560	181.851	192.564	3,0	8,5	5,9	100	215.186	269.044	288.008	303.650	100
América del Norte		99.520	110.205	120.904	127.574	3,6	9,7	5,5	66,3	164.831	209.089	224.978	238.485	78,5
Canadá	TF	16.219	16.059	16.537	17.970	-1,7	3,0	8,7	9,3	15.829	17.656	17.445	16.229	5,3
Estados Unidos	TF	60.010	69.995	75.022	77.510	5,0	7,2	3,3	40,3	137.010	177.484	191.325	204.523	67,4
México	TF	23.290	24.151	29.346	32.093	3,2	21,5	9,4	16,7	11.992	13.949	16.208	17.734	5,8
El Caribe		19.539	21.111	22.282	23.941	2,7	5,5	7,4	12,4	22.809	25.349	26.701	28.100	9,3
Anguila	TF	62	69	71	73	6,8	2,7	3,2	0,0	99	121	123	127	0,0
Antigua y Barbuda	TF	230	243	249	250	-1,5	2,5	0,5	0,1	298	322	330	333	0,1
Aruba	TF	825	979	1.072	1.225	8,3	9,5	14,3	0,6	1.251	1.495	1.605	1.652	0,5
Bahamas	TF	1.370	1.366	1.427	1.472	-4,0	4,5	3,1	0,8	2.163	2.285	2.308	2.379	0,8
Barbados	TF	532	509	520	592	-5,2	2,2	13,9	0,3	1.038	964	888	922	0,3
Bermudas	TF	232	236	224	220	1,8	-5,1	-2,0	0,1	442	440	401	386	0,1
Cuba	TF	2.507	2.829	2.970	3.491	0,5	5,0	17,5	1,8	2.187	2.325	2.367	--	--
Curaçao	TF	342	441	455	468	4,7	3,1	3,1	0,2	385	583	635	609	0,2
Dominica	TF	77	78	82	74	-0,9	4,1	-8,6	0,0	94	103	127	128	0,0
Granada	TF	110	116	134	141	0,2	14,7	5,4	0,1	112	119	128	137	0,0
Guadalupe	TCE	392	487	486	--	49,8	-0,2	--	--	510	671	--	--	--
Haití	TF	255	420	465	516	20,2	10,8	10,9	0,3	383	546	578	609	0,2
Islas Caimán	TF	288	345	383	385	7,4	10,8	0,7	0,2	485	500	565	--	--
Islas Turcas y Caicos	TF	281	291	357	386	-0,4	22,9	8,1	0,2	--	--	--	--	--
Isl. Virg. Británicas	TF	330	366	386	393	4,2	5,4	1,8	0,2	389	421	459	484	0,2
Isl. Virgenes de EE.UU.	TF	590	570	602	--	-1,8	5,6	--	--	1.013	1.232	--	--	--
Jamaica	TF	1.922	2.008	2.080	2.123	1,1	3,6	2,1	1,1	2.001	2.074	2.255	2.379	0,8
Martinica	TF	476	490	490	487	0,5	0,0	-0,4	0,3	472	484	483	--	--
Montserrat	TF	6	7	9	9	-1,5	22,2	1,6	0,0	6	6	6	6	0,0
Puerto Rico	TF	3.186	3.172	3.246	3.542	3,4	2,3	9,1	1,8	3.211	3.311	3.439	3.825	1,3
Rep. Dominicana	TF	4.125	4.690	5.141	5.600	2,8	9,6	8,9	2,9	4.163	5.064	5.630	6.118	2,0
Saint Kitts y Nevis	TF	98	107	113	118	2,6	5,6	4,4	0,1	90	100	104	109	0,0
San Martín	TF	443	467	500	505	2,2	7,1	1,1	0,3	674	857	906	936	0,3
San Vicente Grd	TF	72	72	71	75	-3,5	-1,4	6,6	0,0	86	97	101	104	0,0
Santa Lucía	TF	306	319	338	345	3,9	6,1	2,0	0,2	309	347	360	373	0,1
Trinidad y Tabago	TF	388	434	413	440	-4,5	-5,0	6,6	0,2	450	--	--	--	--
América Central		7.908	9.087	9.592	10.276	2,6	5,6	7,1	5,3	6.946	9.899	10.623	11.510	3,8
Belize	TF	242	294	321	341	6,1	9,2	6,2	0,2	249	351	374	408	0,1
Costa Rica	TF	2.100	2.428	2.527	2.660	3,6	4,1	5,3	1,4	2.246	2.928	3.061	3.326	1,1
El Salvador	TF	1.150	1.283	1.345	1.402	2,2	4,9	4,2	0,7	390	621	822	817	0,3
Guatemala	TF	1.219	1.331	1.455	1.464	2,0	9,3	0,6	0,8	1.378	1.481	1.564	1.580	0,5
Honduras	TF	863	863	868	914	-3,5	0,6	5,2	0,5	626	608	630	650	0,2
Nicaragua	TF	1.011	1.229	1.330	1.386	4,2	8,2	4,3	0,7	313	417	445	529	0,2
Panamá	TF	1.324	1.658	1.745	2.109	3,2	5,2	20,9	1,1	1.745	3.493	3.728	4.199	1,4
América del Sur		23.229	27.158	29.073	30.773	1,4	7,1	5,8	16,0	20.599	24.707	25.706	25.555	8,4
Argentina	TF	5.325	5.246	5.931	5.736	-6,1	13,1	-3,3	3,0	4.942	4.313	4.624	4.400	1,4
Bolivia	TF	679	798	871	--	0,0	9,1	--	--	379	574	652	711	0,2
Brasil	TF	5.161	5.813	6.430	6.306	2,4	10,6	-1,9	3,3	5.261	6.474	6.843	5.844	1,9
Chile	TF	2.801	3.576	3.674	4.478	0,6	2,7	21,9	2,3	1.645	2.181	2.259	2.408	0,8
Colombia	TF	2.385	2.288	2.565	2.978	5,2	12,1	16,1	1,5	2.797	3.611	3.825	4.245	1,4
Ecuador	VF	1.047	1.364	1.557	1.542	7,2	14,1	-0,9	0,8	781	1.246	1.482	1.551	0,5
Guyana	TF	152	200	206	207	13,2	2,9	0,5	0,1	80	77	79	65	0,0
Guyana Francesa	TF	189	180	185	199	-3,7	2,8	7,6	0,1	--	--	--	--	--
Paraguay	TF	465	610	649	1.215	5,3	6,4	87,2	0,6	217	273	284	484	0,2
Perú	TF	2.299	3.164	3.215	3.456	11,2	1,6	7,5	1,8	2.008	3.009	3.077	3.320	1,1
Suriname	TF	205	249	252	228	3,8	1,0	-9,5	0,1	61	84	95	88	0,0
Uruguay	TF	2.349	2.684	2.882	2.773	-0,4	-0,1	3,4	1,4	1.509	1.921	1.757	1.777	0,6
Venezuela	TF	526	986	857	--	-0,2	-13,1	--	--	831	858	643	575	0,2

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) ©. Para símbolos y abreviaturas, ver página 9.

(Cifras procedentes de la OMT-UNWTO, julio 2016)

¹⁰Panorama del Turismo Internacional, Organización Mundial de Turismo edición 2016 <http://www.unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>



Países más visitados por turistas internacionales 2013-2015

Posición ▲	País ◆	Región ◆	Turistas Internacionales ◆ (2015) ¹	Turistas Internacionales ◆ (2014) ¹	Turistas Internacionales ◆ (2013) ¹	Cambio (2014 a 2015) ◆ (%)	Cambio (2013 a 2014) ◆ (%)	Cambio (2012 a 2013) ◆ (%)
1	Francia	Europa	86.1 million	83.7 million	83.6 million	▲ 2.8	▲ 0.1	▲ 2.0
2	Estados Unidos	América	77.9 million	74.8 million	70.0 million	▲ 3.9	▲ 6.8	▲ 5.0
3	España	Europa	68.2 million	65.0 million	60.7 million	▲ 5.0	▲ 7.1	▲ 5.6
4	China	Asia	56.8 million	55.6 million	55.7 million	▲ 2.3	▼ 0.1	▼ 3.5
5	Italia	Europa	50.8 million	48.6 million	47.7 million	▲ 4.7	▲ 1.8	▲ 2.9
6	Turquía	Europa	39.3 million	39.8 million	37.8 million	▼ 1.2	▲ 5.3	▲ 5.9
7	Alemania	Europa	34.9 million	33.0 million	31.5 million	▲ 6.0	▲ 4.6	▲ 3.7
8	Reino Unido	Europa	33.9 million	32.6 million	31.1 million	▲ 4.1	▲ 5.0	▲ 6.1
9	México	América	32.1 million	30.1 million	24.2 million	▲ 9.5	▲ 20.5	▲ 3.2
10	Rusia	Europa	31.6 million	29.8 million	28.4 million	▲ 6.2	▲ 5.3	▲ 10.2

La Secretaría de Turismo federal, con base a la ocupación hotelera en el año de 2015, identificó los 25 principales destinos turísticos, del país. ¹¹

Nº.	Destino	Ocupación hotelera	Nº.	Destino	Ocupación hotelera
1	Ciudad de México	33 417	14	Querétaro	3 574
2	Riviera Maya	29 699	15	Ixtapa-Zihuatanejo	2 770
3	Cancún	24 509	16	Hermosillo	2 770
4	Guadalajara	9 260	17	León	2 767
5	Monterrey	8 384	18	San Luis Potosí	2 697
6	Los Cabos	8 070	19	Oaxaca	2 680
7	Puerto Vallarta	7 924	20	Tijuana	2 542
8	Acapulco	7 444	21	Cozumel	2 513
9	Nuevo Vallarta	6 293	22	Ciudad Juárez	2 361
10	Mazatlán	5 395	23	Villahermosa	2 257
11	Puebla	4 892	24	Aguascalientes	2 255
12	Veracruz	4 151	25	Tuxtla Gutiérrez	2 072
13	Mérida	3 717			0

¹¹ Destinos más visitados, consultado en: <http://masdemx.com/2016/07/estos-son-los-25-destinos-mas-visitados-de-mexico/>





La actividad turística en el Estado de México.

El turismo en el estado de México contempla atractivos naturales, de patrimonio histórico y cultural. Algunas de las bellezas naturales que más destacan es el Nevado de Toluca o Xinantécatl, único volcán en el mundo al que se puede acceder hasta el cráter en vehículo, así como los volcanes Popocatepetl e Iztaccíhuatl y la Reserva de la Biósfera de la Mariposa Monarca.

Existen 2 parques nacionales y 12 parques administrados por Comisión Estatal de Parques Naturales y de la Fauna (CEPANAF). Hay 17 museos y zonas arqueológicas (INAH); se tiene a Teotihuacán como el primer lugar en número de visitantes, también existen 35 museos. El dato más reciente, de las visitas reportadas por el INAH en el Estado de México, son:

Centro INAH	Noviembre 2016	
	Nacionales	Extranjeros
Museo Nacional del Virreinato	28,847	438
Museo Prehistórico de Tepexpan	1,812	0
Museo Virreinal de Acolman	4,084	227
Centro Comunitario Ecatepec Casa de Morelos	6,884	0
Museo de los Murales Teotihuacanos "Beatriz de la Fuente"	1,241	394
Ex-Convento de Oxtotipac	1,140	0
Capilla Abierta del Templo de Calimaya	283	0
Capilla Abierta de Tlalmanalco	386	0
Z.A. de Acozac	577	0
Z.A. de Calixtlahuaca	2,515	18
Z.A. de Chimalhuacán con museo de sitio	3,330	1
Z.A. de El Conde	170	0
Z.A. de Huexotla	37	0
Z.A. de Los Melones	986	0
Z.A. de Los Reyes La Paz	1,136	0
Z.A. de Malinalco	10,664	441
Z.A. de Santa Cecilia Acatitla con museo de la Escultura Mexica "Eusebio Dávalos Hurtado"	719	11
Z.A. de Tenayuca con museo Xólotl	1,429	22
Z.A. de Tenayuca II	400	19
Z. A. Teotihuacan (con Museo de Sitio)	200,551	71,298
Z.A. de Tetzcotzinco	1,367	0
Z.A. de Tlapacoya	346	0
Z.A. de Ocoyoacac	0	0

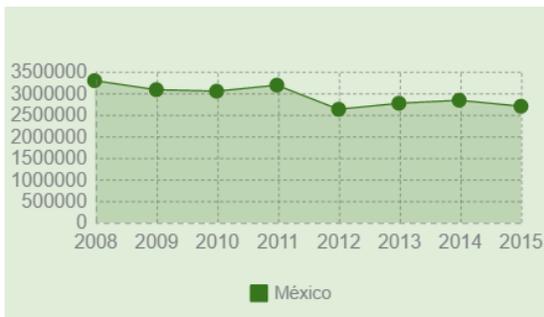


Los “Pueblos Mágicos” son: Tepetzotlán, Valle de Bravo, Malinalco, El Oro y Metepec. Hay 24 “Pueblos con Encanto”: Acolman, Aculco, Amanalco, Amecameca, Axapusco, Ayapango, Coatepec Harinas, Donato Guerra, Ixtapan de la Sal, Jilotepec, Nopaltepec, Otumba, Ozumba, Papalotla, San Martín de las Pirámides, Sultepec, Temascalcingo, Temascaltepec, Teotihuacán, Tepetlixpa, Tlalmanalco, Tonatico, Villa del Carbón y Zacualpan.

Información de la Secretaría de Turismo, muestran datos del Estado de México en materia turística.¹²

:: Estadísticas básicas

Llegada de Turistas Totales a la Entidad
Periodo: 2008 - 2015



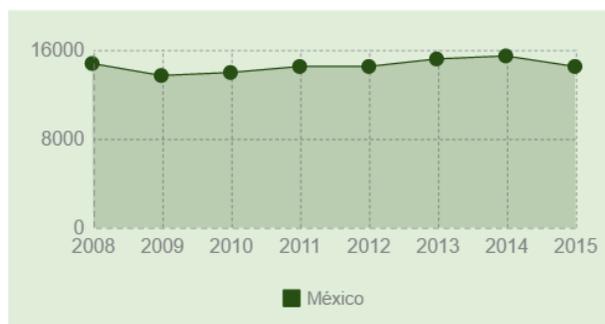
Llegada de Turistas a la Entidad
*Por tipo de Turismo
Periodo: 2008 - 2015



Porcentaje de ocupación en la Entidad con respecto al
Porcentaje de ocupación Nacional
Periodo: 2008 - 2015



Oferta de alojamiento en la Entidad
*Cuartos
Periodo: 2008 - 2015



*La variable de cuartos corresponde únicamente a la oferta de alojamiento de 1 a 5 estrellas.

¹² DATATUR, consultado en: http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_MEX.aspx





El modelo de desarrollo turístico del país, fundamentado en *sol y playa*, es conveniente hacerlo más incluyente, incrementando apoyos a las micro y pequeñas empresas y vincular nuevos mercados y destinos. Para lo anterior el fomento de la inversión turística, es un factor determinante para posicionar los desarrollos turísticos.¹³

Alineación del Proyecto, con las metas nacional, estatal y municipal de la actividad turística.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, contempla la promoción del turismo para transformarlo en un motor de crecimiento y desarrollo, dentro de la meta de un México Próspero.



¹³ Wikipedia, Turismo en el mundo, consultado en: https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Destinos_tur%C3%ADsticos_mundiales



En las estrategias del PND se incluyen las cuatro directrices de la Política Nacional Turística: Ordenamiento y Transformación Sectorial; Innovación y Competitividad; Fomento y Promoción; Sustentabilidad y Beneficio Social.

Objetivo 4.11. Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país.

Estrategia 4.11.3. Fomentar un mayor flujo de inversiones y financiamiento en el sector turismo y la promoción eficaz de los destinos turísticos.

Líneas de acción.

- Fomentar y promover esquemas de financiamiento al sector con la Banca de Desarrollo.
- Incentivar las inversiones turísticas de las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas MIPYMES.
- Promover en todas las dependencias gubernamentales de los tres órdenes de gobierno los esquemas de simplificación y agilización de trámites para la inversión.
- Elaborar un plan de conservación, consolidación y replanteamiento de los Centros Integralmente Planeados (CIP), así como la potenciación de las reservas territoriales con potencial turístico en manos del Estado.
- Diseñar una estrategia integral de promoción turística internacional para proyectar una imagen de confiabilidad y modernidad.
- Detonar el crecimiento del mercado interno a través del desarrollo de nuevos productos turísticos, para consolidarlo como el principal mercado nacional.

El Programa Sectorial de Turismo 2013-2018, establece en su objetivo 3: “**Facilitar el financiamiento y la inversión público–privada en proyectos con potencial turístico.**”

Líneas de acción.

- Generar fuentes de financiamiento para impulsar todos aquellos proyectos que promuevan el potencial turístico del país, buscar alternativas para ampliar el financiamiento, brindar apoyo para que haya más inversiones de emprendedores y Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas, con el fin de facilitarles el camino para que detonen sus proyectos.
- Incrementar el financiamiento y promover la inversión en proyectos con potencial turístico se convierte en una herramienta fundamental en el programa sectorial para crear esquemas de financiamiento con la Banca de desarrollo orientados al encadenamiento productivo en el turismo.
- Con la Banca comercial se promoverá el diseño y la creación de instrumentos y productos financieros especializados para empresas turísticas. También promoveremos el uso de esquemas de asociaciones público-privadas. La finalidad es vincular la oferta de financiamiento con la demanda existente, a efecto de que se atiendan las necesidades del



sector, impulsando la simplificación y agilización de trámites que incentiven la inversión y el crecimiento sostenible del turismo en México.

Estrategia 3.1. Impulsar la ampliación del acceso a crédito e instrumentos financieros del sector turístico.

Líneas de acción

- 3.1.1 Proponer esquemas de financiamiento con la Banca de desarrollo orientados a encadenamientos productivos turísticos y a gobiernos locales.
- 3.1.2 Promover con la Banca comercial instrumentos y productos financieros especializados y acordes a la capacidad y las necesidades de las unidades turísticas.
- 3.1.3 Fomentar la constitución de fondos de garantías.
- 3.1.4 Vincular la oferta de financiamiento con las necesidades del sector.
- 3.1.5 Facilitar el otorgamiento de créditos a través de la calificación de proyectos turísticos sustentables.
- 3.1.6 Diseñar productos crediticios específicos para fomentar la participación y empoderamiento económico de mujeres, particularmente en zonas turísticas rurales.

Estrategia 3.2. Fomentar mayores niveles de inversión para emprendedores y prestadores de servicios turísticos.

Líneas de acción

- 3.2.1 Promover e inducir inversión en los destinos turísticos prioritarios.
- 3.2.2 Gestionar estímulos a la inversión en proyectos turísticos detonadores de desarrollo regional y local.
- 3.2.3 Impulsar esquemas de simplificación y agilización de trámites en los tres órdenes de gobierno que incentiven la inversión.
- 3.2.4 Promover esquemas de coinversión mediante asociaciones público–privadas y fideicomisos que alienten la inversión privada y la actividad productiva.
- 3.2.5 Establecer alianzas con empresarios para apoyar a emprendedores y MIPYMES en el desarrollo de nuevos productos turísticos.

Estrategia 3.3. Brindar capacitación y asistencia técnica en cultura financiera para el desarrollo de proyectos turísticos.

Líneas de acción

- 3.3.1 Diseñar esquemas de capacitación para el sector sobre tipos de financiamiento, instrumentos financieros y crediticios.
- 3.3.2 Fomentar la capacitación para que los emprendedores adquieran cultura financiera y desarrollen las habilidades gerenciales necesarias para el éxito de los negocios turísticos.
- 3.3.3 Establecer un sistema de asistencia técnica y seguimiento de proyectos para orientar el financiamiento hacia un desarrollo integral de los destinos.
- 3.3.4 Difundir la oferta de instrumentos financieros acordes a las necesidades del sector.
- 3.3.5 Fomentar el uso responsable de productos y servicios financieros en proyectos turísticos.



Estrategia 3.4. Promover financiamiento e inversión focalizada para la consolidación de la oferta del sector en los Centros Integralmente Planeados (CIP).

Líneas de acción

- 3.4.1 Desarrollar planes maestros de conservación y consolidación en los Centros Integralmente Planeados.
- 3.4.2 Promover el financiamiento de proyectos que pongan en valor el capital de las reservas territoriales.
- 3.4.3 Diseñar e implementar políticas innovadoras de desarrollo y comercialización para agregar valor e incrementar la inversión en los CIPs.

Estrategia 3.5. Fortalecer los mecanismos de atracción y captación de inversión en el sector.

Líneas de acción

- 3.5.1 Establecer una plataforma de promoción de oportunidades de inversión turística.
- 3.5.2 Promover la cooperación bilateral y multilateral para facilitar la inversión en el sector.
- 3.5.3 Promover la inversión en mercados estratégicos.
- 3.5.4 Impulsar la participación del sector en espacios nacionales e internacionales que permitan la promoción de proyectos turísticos sustentables.
- 3.5.5 Generar información sobre portafolios de proyectos para inversionistas potenciales.

Líneas de acción transversales

Perspectiva de Género

- 3.3.8 Diseñar proyectos de economía social para emprendedoras con perspectiva de inversión rentable no asistencialista.
- 3.4.2 Impulsar la participación de las mujeres en el sector emprendedor por medio de la asistencia técnica.
- 3.4.6 Fortalecer a las MIPYMES artesanales, turísticas, industriales o agrícolas de mujeres, con asesoría técnica.

La Secretaría de Turismo Federal (SECTUR) regula las acciones para la planeación, programación, fomento y desarrollo de la actividad turística en el país y la formulación de las bases de coordinación entre los ámbitos de gobierno, para el establecimiento, regulación, administración y vigilancia de las Zonas de Desarrollo Turístico Sustentable.¹⁴

Son 5 objetivos de la SECTUR:

- 1: Transformar el sector turístico y fortalecer esquemas de colaboración y corresponsabilidad para aprovechar el potencial turístico.
- 2: Fortalecer las ventajas competitivas de la oferta turística.

¹⁴ Presupuesto de egresos de la federación 2017,
http://pef.hacienda.gob.mx/work/models/PEF2017/docs/21/r21_ep.pdf



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

- 3: Facilitar el financiamiento y la inversión público - privada en proyectos con potencial turístico.
- 4: Impulsar la promoción turística para contribuir a la diversificación de mercados, el desarrollo y crecimiento del sector.
- 5: Fomentar el desarrollo sustentable de los destinos turísticos y ampliar los beneficios sociales y económicos de las comunidades receptoras.

Objetivo 3: Facilitar el financiamiento y la inversión público - privada en proyectos con potencial turístico.

Las acciones están encaminadas a crear las oportunidades y condiciones necesarias para la puesta en marcha de proyectos turísticos, en coordinación con los inversionistas potenciales.

Las acciones en turismo del gobierno del Estado de México.

El plan estatal del gobierno del Estado de México identifica su acción en **tres pilares temáticos**:

- I. El ejercicio de un Gobierno Solidario;
- II. El desarrollo de un Estado Progresista;
- III. El tránsito hacia una Sociedad Protegida.



También se contemplan tres ejes de acción (transversales):





- I. Consolidarse como un Gobierno Municipalista, capaz de dar prioridad al Gobierno desde la acción local con una perspectiva global.
- II. Perfilar a la Administración Pública Estatal hacia un Gobierno de Resultados, cuyas acciones puedan evaluarse en un entorno de transparencia.
- III. Contar con un Financiamiento para el Desarrollo, a través del ejercicio sustentable de la hacienda pública.

Las actividades de la Secretaría de Turismo se encuentran asociadas, principalmente, al pilar 2.

Pilar 2 Estado Progresista.

Objetivo 3. Impulsar el Desarrollo de Sectores específicos.

3.3. Posicionar a la entidad como uno de los principales destinos turísticos sin costa del país y tiene como puntos importantes los siguientes:

- Impulsar el turismo de negocios, cultural, deportivo y ecológico.
- Consolidar como destinos a las localidades que tienen la Categoría de Pueblos con Encanto, a través del mejoramiento de la imagen urbana, la profesionalización y la certificación de los servicios turísticos y la promoción de sus atractivos, así como dar esa categoría a otros pueblos con vocación o potencial para el desarrollo de la actividad turística.
- Impulsar el desarrollo de los corredores Turísticos de Sor Juana y de Teotihuacán.
- Impulsar el desarrollo y cuidado de la zona que integra al País de la Monarca, en coordinación con el Gobierno del Estado de Michoacán.
- Promover el Turismo de Negocios.
- Promover un marco normativo y conceptual que propicie el desarrollo de una oferta turística competitiva.
- Promover un nuevo modelo de turismo que se oriente hacia la cultura, la ecología y los negocios.



4.2.3 Principales procesos en la normatividad vigente

El proyecto presupuestario se compone de una serie de acciones de naturaleza común, ejecutadas por una instancia administrativa (Secretaría de Turismo). Los procesos del proyecto son:

- **Integración y promoción del portafolio de inversión turística en el Estado de México.**
- **Asesorías financieras para proyectos de inversión turística**
- **Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.**
- **Participación de eventos de promoción a la inversión turística:**

El quehacer esencial del proyecto se centra en actividades eje: “integrar”, “asesorar”, “promover” y “participar”¹⁵, por lo que el equipo evaluador determinó realizar la evaluación con base en los siguientes esquemas:

Actividades Eje del Proyecto “Proyectos de Inversión”

Objetivo Proyecto Presupuestario	Actividades eje	Actividades	Unidad de Medida	Grupo etario a beneficiar	Cualidades del grupo etario	Componente: bien o servicio entregado
Promover una mayor inversión turística en el Estado de México mediante la asesoría financiera y promoción de las oportunidades de negocios para que los empresarios y emprendedores consoliden su inversión en el Estado de México	Integrar (Constituir un todo).	Integración y promoción del portafolio de inversión turística en el Estado de México.	Portafolio	Jóvenes y adultos.	Inversionistas.	Integración de proyectos de inversión.
	Asesorar (Dar consejo o dictamen en materia de cierta dificultad).	Asesoría financiera para proyectos de inversión turística.	Asesoría.	Jóvenes y adultos.	Pequeños, medianos y grandes inversionistas.	Asesoría en materia de proyectos de inversión.
	Promover (Impulsar el desarrollo o la realización de algo).	Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliarios.	Material de difusión.	Jóvenes y adultos.	Inversionistas.	Material de difusión de inversiones.
	Participar (Entrar junto con otros en un asunto o negocio).	Participación en eventos de promoción turística.	Evento.	Jóvenes y adultos.	Inversionistas.	Participación en foros, talleres, congresos, ferias en materia turística.

Fuente: Elaboración propia.

¹⁵ Se toman los conceptos del Diccionario de la Lengua Española.



Las actividades se diseñan, ejecutan y evalúan con base en un proceso de planeación programación, ejecución, control, evaluación y rendición de cuentas, normado por el ámbito estatal.

Procesos del Proyecto “Proyectos de inversión” y la normatividad vigente.

Actividad eje	Procesos	Normativa
	Planeación, programación y presupuestación	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México. • Ley de Planeación del Estado de México y Municipios. • Manual para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal. • Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México.
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar • Asesorar • Promover • Participar 	Ejecución y control	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México. • Código Financiero del Estado de México y Municipios. • Reglamento Interno de la Secretaría de Turismo. • Manual general de organización de la Secretaría de Turismo • Manual de procedimiento de elaboración y promoción de la cartera de oportunidades de inversión • Manual de procedimiento de emisión del diagnóstico de factibilidad para la promoción y/o desarrollo de Proyectos Turísticos • Manual de procedimiento de atención de solicitudes de asesoría a prestadores de servicios turísticos interesados en desarrollar proyectos de inversión en la entidad
	Evaluación y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Fiscalización Superior del Estado de México. • Código Financiero del Estado de México y Municipios.

Fuente: Elaboración propia.



4.2.4 Descripción global de los procesos que conducen a la generación y entrega de los bienes o servicios que contribuyen al logro del objetivo del Proyecto.

La Secretaría de Turismo informa que realiza cuatro procesos en el proyecto analizado.

Integración y Promoción del Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México. El portafolio de inversión turística, integra información de opciones de venta, coinversión y/o financiamiento, de desarrollos turísticos. Dicha información es incorporada a un Compact Disk CD, para ser entregado a posibles inversionistas, en eventos de promoción turística.

Asesoría financiera para proyectos de inversión turística: Se atiende, a petición de parte, con asesorías a los interesados que pretenden desarrollar proyectos de inversión turística. Se informa sobre las instancias y requisitos a donde se pueden tener accesos a financiamiento, para consolidar proyectos.

Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliarios: En esquemas tripartitas, se dan a conocer las oportunidades de inversión a los interesados en desarrollos turísticos, detallando los potenciales beneficios de esas opciones.

Participación en eventos de promoción a la inversión turística: La Secretaría de Turismo, asiste a eventos nacionales e internacionales, en el que se promueven los proyectos viables de la entidad, ante posibles inversionistas.



4.2.5. Equivalencia de Modelo general de procesos - “Proyectos de inversión”

En correspondencia con lo hasta ahora expuesto y en vinculación directa con el anexo número de la presente evaluación, enseguida se muestra la equivalencia de los procesos del proyecto con el “Modelo general de procesos” de los TdR, misma que, en cierto modo, orientó el sentido de los trabajos.

Equivalencia de procesos del Proyecto “Proyectos de inversión” adscrito al Programa Presupuestario “Fomento turístico”

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del Proyectos
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1	Planeación sectorial (sexenal) y anual de actividades. Programa Operativo Anual. Presupuesto del proyecto por ejercicio fiscal.
Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2	Promoción de proyectos de inversión turística. Participación en eventos de promoción turística.
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3	Demanda de desarrollos turísticos. Petición de incluir sus proyectos en el portafolio de inversión.
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	4	Inversionistas que solicitan apoyo para el desarrollo de proyectos turísticos.
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los	5	Dictamen del diagnóstico de factibilidad. Portafolio de inversión



beneficiarios del programa.		Turística. Material informativo. Asesoría a inversionistas. Promoción y distribución de proyectos turísticos.
Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	6	Bienes o servicios canalizados vía internet, en oficinas gubernamentales, stands promocionales o en locaciones objeto del proyecto.
Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	7	Bienes o servicios entregados a interesados
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	8	Encuestas realizadas a beneficiarios, sobre la percepción de los servicios o bienes recibidos.
Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	9	No existe esta figura de manera formal.
Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	10	Evaluación a través de la presentación de informes trimestrales y de la rendición de la cuenta pública.

Elaboración propia, con información de la Secretaría de Turismo.



4.2.6. Consolidación operativa de procesos del Proyecto.

El proyecto analizado, se sustenta, esencialmente, en 4 procesos del modelo general:

- Planeación
- Producción de bienes y servicios
- Entrega de apoyos
- Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Los cuales tienen una relación directa con el proceso presupuestario, de cualquier programa.

Esos cuatro procesos presentan un considerable grado de consolidación, ya que cuentan con diversa normatividad documentada y publicada, sobre su operación.

Matriz de consolidación de procesos del Proyecto “Proyectos de inversión” adscrito al Programa Presupuestario “Fomento turístico”.

MODELO GENERAL DE PROCESOS	PROCESOS DEL PROYECTO	CRITERIOS DE VALORACIÓN				
		Existen documentos que norman los procesos	Los procesos están estandarizados	Los operativos conocen la norma que regula los procesos	Existe Sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Existen mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.
PLANEACIÓN	PLANEACIÓN	Sí.	Sí	Sí.	No.	Sí.
	PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN	Están normados en Ley de Planeación del Estado de México, Presupuesto de Egresos del Estado de México, Código Financiero del Estado de México y Municipios.	Existen procesos generales estandarizados para la planeación, programación y presupuestación anual, detalladas en la norma.	La norma de este proceso es general para todos los proyectos y programas de la Secretaría de Turismo y del Gobierno Estatal.	Existe un sistema de monitoreo de indicadores de gestión y también de la MIR. Sin embargo el proyecto no cuenta con indicadores programático presupuestales.	Parcialmente (Anual) se han implementado mejoras a la estructura programática y a las actividades incluidas en el proyecto.
PRODUCCIÓN DE BIENES O SERVICIOS	CONTROL Y EJECUCIÓN	Sí.	Sí.	Sí.	No.	Sí.
		Está normada en el Reglamento Interno de la Secretaría de Turismo y Manual General de Organización de la Secretaría de Turismo.	Parcialmente. Algunas de las Actividades eje están estandarizadas. La mayoría están documentadas como procedimientos.	A nivel Coordinación, Dirección Subdirección y Departamento se conoce la norma que regula el proceso y actividades.	En términos programático presupuestales no hay indicadores de gestión que midan al proyecto. No obstante, existen mediciones básicas de los servicios producidos.	Existen actividades de supervisión y evaluación de las actividades de fomento turístico.



MODELO GENERAL DE PROCESOS	PROCESOS DEL PROYECTO	CRITERIOS DE VALORACIÓN				
		Existen documentos que norman los procesos	Los procesos están estandarizados	Los operativos conocen la norma que regula los procesos	Existe Sistema de monitoreo e indicadores de gestión	Existen mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.
ENTREGA DE APOYOS		Sí.	Sí.	Sí.	No	Sí.
		Manual de procedimiento de elaboración y promoción de la cartera de oportunidades de inversión Manual de procedimiento de emisión del diagnóstico de factibilidad para la promoción y/o desarrollo de Proyectos Turísticos Manual de procedimiento de atención de solicitudes de asesoría a prestadores de servicios turísticos interesados en desarrollar proyectos de inversión en la entidad	Parcialmente. Algunas de las actividades que ejecuta la Secretaría de Turismo están estandarizadas, y documentadas como procedimiento.	La Secretaría de Turismo está en constante capacitación para desarrollar estas actividades y brindar los servicios en materia de proyectos de inversión turística.	En términos programático presupuestales no hay indicadores de gestión que midan al proyecto.	Existen actividades de supervisión y evaluación de las actividades de fomento turístico.
EVALUACIÓN Y MONITOREO	EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS	Sí	Sí	No	No	Sí
		Esta normado en los mismos documentos descritos en el proceso de planeación, programación y presupuestación, y en los Lineamientos generales para la evaluación de los programas presupuestarios del Gobierno del Estado de México y Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto Basado en Resultados.	De manera general sí están estandarizados por la norma.	Esto no lo conoce la mayoría de los operativos	De facto sí existe, sin embargo no existen indicadores de gestión programático-presupuestales para monitorear el programa.	Se da seguimiento al resultado de las evaluaciones internas (UIPPE) y externas (órgano fiscalizador), a través del órgano de control interno.

Elaboración propia, con información de la Secretaría de Turismo.



Nota: Los procesos del modelo general: Difusión del programa; Solicitud de apoyos; Selección de beneficiarios; Distribución de apoyos; Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos; Contraloría social y satisfacción de usuarios. No se contemplan en la matriz, en virtud que no aplican de manera práctica y tampoco tienen una normatividad específica, para el proyecto "Proyectos de Inversión", ya que no presenta las características de la mayoría de los programas sociales que otorgan de manera sistemática bienes o servicios a cierta población objetivo. Por lo anterior no existen reglas de operación o lineamientos genéricos asociados al proyecto.

4.2.7. Valoración general del Proyecto.

La matriz indica que, en términos generales, cuatro de los cinco criterios se cumplen de manera suficiente, para los procesos esenciales del proyecto.

Existen documentos en los que, genéricamente, se norman los procesos. De hecho, podría decirse que el proceso del ciclo presupuestario en el Estado de México está regulado por una normativa robusta y consistente.

El conocimiento de los procesos por los operativos, según la norma, tiene una mayor contundencia en el proceso de control y ejecución, relativo a la producción de bienes y servicios y a la entrega de apoyos (recursos). Ello, en función de que son los servidores públicos de la Secretaría de Turismo quienes están más involucrados en realizar las Actividades eje.

El punto débil es el sistema de monitoreo de indicadores del sistema de gestión. Si bien a nivel macro, en todo el gobierno estatal (incluida la Secretaría de Turismo), existe una sistematización de mediciones a través de una MIR por Programa Presupuestario y mediante indicadores estratégicos y de gestión, en el caso del proyecto evaluado no se tienen referencias de ello.



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

5 Tema I

Descripción y análisis de los procesos del programa

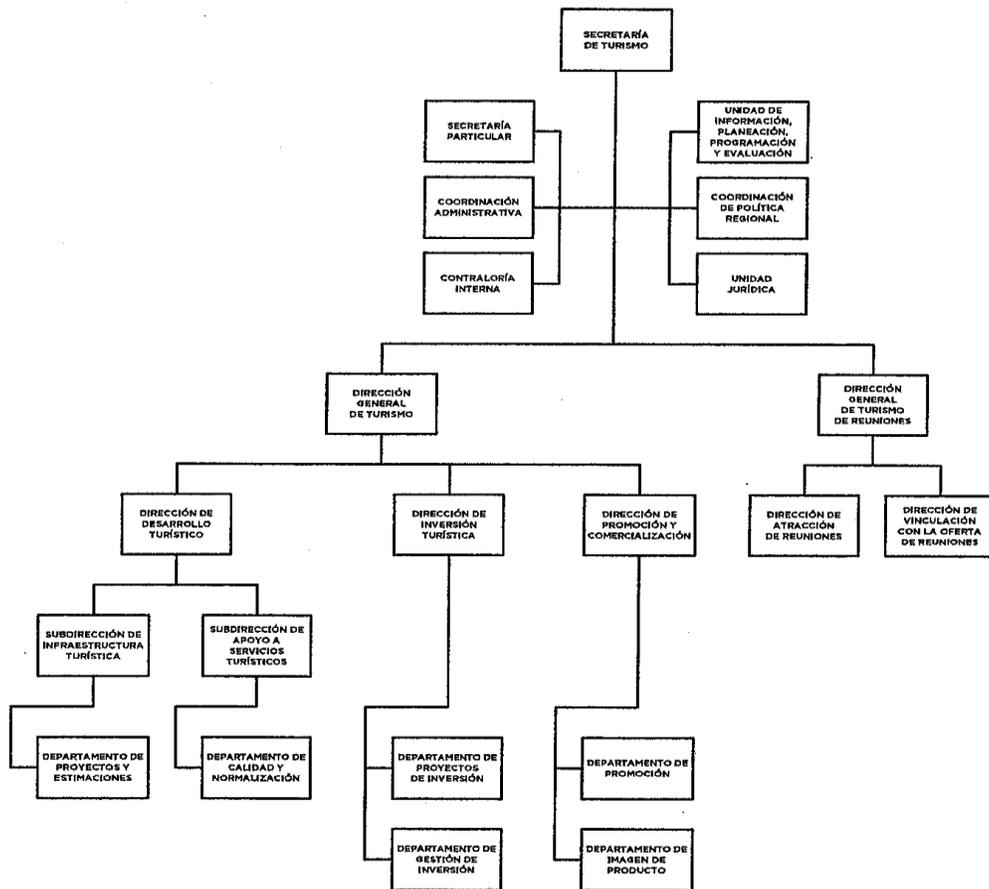


5. Tema I Descripción y análisis de los procesos del programa (proyecto).

La Secretaría de Turismo del Estado de México promueve la difusión y conservación de los principales recursos turísticos: naturales y culturales.

El objetivo de la Secretaria de Turismo que es: Planear, dirigir y evaluar los asuntos en materia de turismo y desarrollo artesanal, mediante el adecuado aprovechamiento de los recursos, que contribuyan a impulsar y elevar la cantidad y calidad de la oferta turística generados en la entidad.

La estructura orgánica de la secretaría es la siguiente: ¹⁶



¹⁶ Gobierno del Estado de México. (2015). [Secretaría](#) de Turismo, organigrama.



La Secretaría de Turismo ejecuta el programa denominado “Fomento Turístico”, a través de la Dirección General de Turismo, que tiene el objetivo de:

Instrumentar acciones de planeación y desarrollo turístico; de asesoría y capacitación a prestadores de servicios turísticos y complementarios; de promoción turística y orientación al visitante, así como de fomento a la inversión en el sector, vinculando de manera multilateral a otras dependencias de los gobiernos federal, estatales y municipales con los organismos empresariales, con particulares y agrupaciones de la sociedad civil relacionados con la actividad turística, para ejecutar programas y proyectos que propicien el desarrollo de los destinos turísticos del Estado de México.

El programa “Fomento Turístico” incluye cuatro proyectos, que son:

1. Promoción e Información Turística.
2. Difusión y Apoyo para la Comercialización Turística.
3. Gestión y Desarrollo de Productos Turísticos y
4. Proyectos de Inversión.

La **Dirección de Inversión Turística**, es responsable de la implementación del “**Proyecto de Inversión Turística**”.

47

El **objetivo** de la Dirección es:

Fomentar las inversiones turísticas en el Estado, identificando oportunidades de negocios, así como brindar asesoría, apoyo técnico y gestión para el diseño y ejecución de proyectos que propicien la ampliación y diversificación de la oferta turística.

Funciones:

- *Coordinar y supervisar la elaboración de diagnósticos de las zonas con mayor potencial para el desarrollo de inversiones turísticas.*
- *Recabar e integrar la información estratégica que sea la base para la toma de decisiones en materia de inversión turística.*
- *Promover el diseño, financiamiento y ejecución de proyectos de inversión orientados a la integración de productos turísticos.*
- *Fomentar la conformación de corredores turísticos, así como apoyar las gestiones de los promotores e inversionistas ante organismos financieros y normativos.*
- *Impulsar la modernización de la infraestructura turística, mediante procesos de mejoramiento y aprovechamiento de la capacidad de las instalaciones de los prestadores del servicio.*
- *Promover la asistencia técnica a los inversionistas ante las distintas instituciones públicas y privadas.*
- *Impulsar alianzas, coinversiones y otras operaciones que generen proyectos de inversión turística, entre los inversionistas nacionales y extranjeros.*



- *Impulsar la participación municipal para el desarrollo de proyectos turísticos productivos. Integrar el portafolio de inversión turística del Estado de México, así como promover a nivel nacional e internacional las opciones de negocio que ofrece la entidad.*
- *Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.*

Departamento de proyectos de inversión

Objetivo:

Brindar orientación, asesoría y apoyo a los inversionistas interesados en desarrollar proyectos de inversión turística que impulsen la afluencia turística y generen derrama económica en la Entidad.

Funciones:

- *Integrar la cartera de proyectos turísticos del Portafolio de Inversión Turística y participar en la promoción ante inversionistas nacionales y extranjeros.*
- *Detectar las necesidades básicas de las zonas turísticas, con el propósito de promover proyectos turísticos, involucrando a los sectores público, privado y social.*
- *Promover la inversión en la Entidad para que se desarrollen proyectos turísticos competitivos dentro de los sectores público, privado y social.*
- *Gestionar ante diversas instancias la elaboración de planes de negocio de proyectos turísticos.*
- *Elaborar diagnósticos de las zonas turísticas que tengan potencial para atraer inversiones de los sectores público, privado y social.*
- *Generar acciones con instancias federales, estatales y municipales que permitan vincular a los sectores privado y social para la generación de proyectos de inversión, regional y municipal.*
- *Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.*

Departamento de gestión de inversión

Objetivo:

Asesorar, apoyar técnicamente y gestionar ante los sectores público, privado y social los trámites que deben realizar los inversionistas para ejecutar proyectos turísticos en la entidad.

Funciones:

- *Establecer mecanismos de coordinación con las instancias federales, estatales y municipales para facilitar y agilizar los trámites previos a la inversión.*
- *Elaborar la guía y catálogos con información de apoyo al inversionista que facilite sus trámites para la instalación y operación de sus proyectos turísticos.*
- *Identificar y analizar la oferta de financiamiento existente para el sector turismo, y promoverla entre los inversionistas.*



- Apoyar a los inversionistas ante las instancias federales, estatales y municipales para la obtención de permisos, licencias, concesiones y dictámenes, entre otros.
- Asesorar al inversionista sobre la documentación y trámites que deberá efectuar para llevar a cabo la implementación de proyectos.
- Integrar la cartera inmobiliaria del Portafolio de Inversión Turística.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

Los recursos presupuestales que se le asignan, al proyecto, son para la operación de las actividades del área. En 2013, el presupuesto asignado a la Dirección de Inversión fue del 4.18% del total del presupuesto a la Secretaría.

La Dirección de Inversión turística en ese año contaba con 4 personas de base y una de contrato. Los cargos a la fecha son los siguientes:

- Director de Inversión Turística
- Asistente
- Jefe del Departamento de Gestión de Inversión
- Personal Operativo
- Jefe del Departamento de Proyectos de Inversión

Los recursos materiales son los siguientes:

- 2 líneas telefónicas y cinco extensiones
- 5 escritorios y sillas
- 5 equipos de cómputo

El proyecto al no ejercer recursos financieros públicos directamente en inversiones, canaliza a los posibles inversionistas ante instancias que otorgan financiamientos, como son: El Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), Secretaría de Economía (SE) y Nacional Financiera (NAFINSA).

Las metas establecidas por la Dirección de Inversión, han sido similares en los últimos años y en todos, se han reportado el cumplimiento al 100%

Ejemplo Año 2012

Nombre de la Meta	Programada	Alcanzada	%
Asesorías Financieras para proyectos de inversión turística	180	180	100
Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliarios.	18	18	100
Participar en eventos de promoción a la inversión turística	2	2	100
Edición y distribución de material informativo sobre los distintos esquemas de financiamiento para el apoyo a la inversión privada.	2,500	2,500	100

Fuente: Secretaría de Turismo.



El logro de metas, dan evidencia de suficiencia en los recursos asignados a la operación del proyecto, sin embargo derivado de la información mostrada por la Dirección de Inversión y sus departamentos, hay evidencia de que los procesos actuales, podrían ser más pertinentes con una mejor asignación de funciones, dentro de la Dirección de Inversión.

Finalmente es necesario resaltar la falta de sistemas de seguimiento y monitoreo de satisfacción de beneficiarios y el desarrollo de figuras de evaluación y monitoreo, diferentes a los contemplados en la entrega de informes trimestrales y la cuenta pública.

Gran parte de los motivos de lo descrito en el párrafo anterior, se debe que las acciones de la Secretaría de Turismo, son el inicio de un proceso más amplio que se concreta en otras instancias diferentes a la secretaría mencionada y que se manifiestan en el mediano plazo, como proyectos consolidados por particulares.

El: Incremento en la inversión turística; la mejora de los productos turísticos; en la afluencia de turistas; en la derrama económica de los mismos; la mejora de la calidad de vida de los habitantes de los desarrollos turísticos, la satisfacción de los turistas; etc. Son elementos que pueden ser observables en el mediano plazo.



5.1 Descripción detallada de los procesos.

La Secretaría de Turismo del Estado de México, en entrevistas con el equipo evaluador, informó sobre los principales procesos que realizan en el área, vinculados al proyecto “Proyectos de Inversión”.

Los procesos mencionados son:

- **Integración y Promoción del Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México.**
- **Asesorías financieras para proyectos de inversión turística.**
- **Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.**
- **Participación de eventos de promoción a la inversión turística:**

Es de resaltar que en entrevista con el personal responsable de la ejecución del programa, resalta como el principal insumo del proyecto, las solicitudes de los potenciales inversionistas, a las que se les denomina “*Demanda de Desarrollos Turísticos*”. Una vez que son ingresadas las “Demandas” a la Secretaría de Turismo, ésta empieza las acciones necesarias para la emisión de un dictamen de factibilidad del proyecto de inversión.

51

Si el dictamen de factibilidad es positivo, el inversionista es asesorado para la consolidación de su proyecto, el cual puede ser incluido en el portafolio de inversión turística y eventualmente promocionado en eventos en los que participa la Secretaría de Turismo.

Sin embargo en los manuales de procedimientos, de la Dirección de Inversión de la Secretaría de Turismo, no se hace tan evidente esa fuente de origen de las principales actividades de la Dirección de Inversión.

Las actividades contempladas en los cuatro procesos señalados, se revisan a profundidad en los siguientes apartados.



5.1.1. Integración y Promoción del Portafolio de Inversión Turística.

En base a la revisión del manual del departamento, se identifican para este proceso, los siguientes elementos:

Nombre del proceso

Integración y promoción del Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México.

Objetivo:

Promover la Inversión Turística en el Estado de México, a través de la elaboración del Portafolio de Inversión Turística.

Actores principales.

- La Secretaría de Turismo.
- El Inversionista o prestador de servicios.

Responsables:

El Departamento de Gestión de Inversión es el responsable de elaborar el Portafolio de Inversión Turística y gestionar la participación de la dirección en los Eventos de Inversión Turística.

El Director de Inversión Turística deberá:

Canalizar a la unidad administrativa correspondiente, a los inversionistas y/o prestadores de servicios turísticos que requieran participar en el Portafolio de inversión Turística.

El Jefe del Departamento de Gestión de Inversión deberá:

Recibir, revisar y elaborar una síntesis con los datos más relevantes e importantes de los proyectos a incluir en el Portafolio de Inversión Turística.

El Analista deberá:

Obtener y organizar la información de todos los proyectos recibidos y autorizados por el Jefe del Departamento para ser incluido en el Portafolio de Inversión Turística.

El Inversionista deberá:

- Proporcionar la información requerida en el proyecto.
- Facilitar los datos que le sean solicitados.



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

Insumos:

Para gestión:

Solicitud dirigida al titular de la Secretaría de Turismo para su atención y seguimiento procedente.

Para la asistencia personalizada:

El interesado deberá acudir a las oficinas de la Secretaría de Turismo, en donde la Dirección de Inversión Turística, junto con el Departamento de Gestión de Inversión, le dará la información necesaria.

Productos:

- Mayor inversión en proyectos turísticos en el Estado de México.
- Mejores condiciones de vida en la entidad.
- Incremento en la derrama económica del sector turístico.

Nota del equipo evaluador: Los resultados expresados en este apartado, por parte del manual, se refieren a los posibles efectos derivados de una acción de inversión, por lo tanto no corresponden al resultado que obtiene el beneficiario, con la aplicación de este procedimiento.

53

En la descripción del desarrollo del proceso, el resultado es la integración de un CD Compact Disk que contiene información (Portafolio: anteproyectos que contienen opciones de inversión y sus características generales) de proyectos seleccionados, los cuales posteriormente son promovidos en ciertos eventos.

La Secretaría de Turismo, participa en eventos de promoción turística, en los cuales muestra el portafolio de inversión turística, contenida en el CD.

Interacción con otros procesos:

Asesoría a los prestadores de servicios turísticos interesados en desarrollar proyectos de inversión en la entidad.





Desarrollo procedimental:

1 Inversionistas y/o prestador de servicios turísticos

Elabora oficio de solicitud de inclusión en el Portafolio de Inversión Turística, dirigido al titular de ésta dependencia, incluyendo los pormenores del proyecto.

2 Dirección de Inversión Turística

Recibe la solicitud, analiza la viabilidad del proyecto e informa, mediante oficio, al interesado sobre la resolución de integrar o no, su proyecto al Portafolio de Inversión Turística.

3 Inversionista y/o prestador de servicios turísticos

Se entera de la resolución.

4 Dirección de Inversión Turística

Si el proyecto es apto para ser incluido en el Portafolio de Inversión Turística lo canaliza al Departamento de Gestión de Inversión, para integrarlo.

5 Departamento de Gestión de Inversión /Jefe del Departamento

Elabora una síntesis con los datos más relevantes e importantes de los proyectos que se incluyen al Portafolio de Inversión Turística.

54

6 Departamento de Gestión de Inversión

Realiza los trámites necesarios para la elaboración de un Compact Disk CD que incluya los proyectos de inversión turística elegidos. Entrega CD promocional al Director de Inversión Turística.

7 Dirección de Inversión Turística

Revisa el CD. y da instrucciones al Jefe del Departamento de Gestión de Inversión que realice los trámites necesarios para la participación de la Dirección en los "Eventos de Inversión Turística", estatales, nacionales o internacionales.

8 Departamento de Gestión de Inversión /Jefe del Departamento

Realiza los trámites internos necesarios para la participación en "Evento de Inversión Turística" y compra el stand. Informa al Director de Inversión Turística de la fecha y el horario de su participación.

9 Dirección de Inversión Turística

Asiste al "Evento de Inversión Turística" estatal, nacional o internacional, en donde promueve el CD que contiene los proyectos de inversión turística del Estado de México.



Equivalencia de este proceso, con el “Modelo general de procesos”

Planeación:

El inicio del **procedimiento: Integración y Promoción del Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México**. Se realiza al programar y planear los recursos asignados a la Dirección de Inversión, puntualizando sobre objetivos y metas que se pretenden cumplir en el año fiscal a cursar, esto se reporta a la UIPPE de esta dependencia, a través del informe calendarizado anual del Programa Operativo Anual POA.

Difusión del programa

Se realiza a través de las direcciones de turismo y de desarrollo económico de cada municipio, en donde se direcciona al interesado, el cual deberá acudir a las oficinas de la secretaria de turismo, en donde la dirección de inversión turística en coordinación con el departamento de gestión de inversión turística, le darán la información necesaria para elaborar su propuesta de inversión y por medio de ferias y eventos en los que participa la secretaria de turismo.

Solicitud de apoyos

La propuesta de inversión se realiza por medio de una solicitud dirigida a la Secretaría de Turismo del Estado de México, para su atención y seguimiento precedente.

56

Selección de beneficiarios:

Se obtiene y se organiza la información de todas las propuestas de inversión recibidas, para elaborar una síntesis con los datos más relevantes e importantes para ser incluidos en el portafolio de inversión turística.

Producción de bienes y servicios:

El beneficio se da cuando la propuesta de inversión es analizada, autorizada e incluida dentro del portafolio de inversión turística y se promociona en el evento de inversión turística, en donde participa esta dependencia, al que asisten: gobierno, desarrolladores turísticos empresas inmobiliarias, a los cuales se les promueve para su venta, coinversión y/o financiamiento.

Distribución de apoyos:

El destino final de la propuesta de inversión, se da cuando se congratula la inversión por parte de un inversionista en la entidad y se mejoran las condiciones de vida en la entidad y se genera un incremento en la derrama económica del sector turístico, es decir, cuando se captan inversionistas que desarrollan proyectos turísticos en la entidad.



Entrega de apoyos

Este apoyo solo es proporcionado a inversionistas y/o prestadores de servicios turísticos que deseen invertir para iniciar un proyecto turístico o mejorar la calidad de los servicios que ofrecen al turista, por lo tanto, para este tipo de apoyos no serán sujetos de ser integrados en el portafolio de inversión turística las solicitudes que presenten proyectos que no son turísticos.

Seguimiento a beneficiarios

Se realiza a través de llamadas telefónicas trimestrales, con la finalidad de conocer si el lugar probable de inversión sigue con el mismo interés y/o actualizar datos del propietario.

Contraloría social y satisfacción de usuarios

Se realiza a través de denuncias ciudadanas en el sistema de atención mexiquense SAM, en la página www.secogem.gob.mx/sam/sit_atn_mex.aspen tres vertientes: Quejas, Sugerencias y Reconocimientos, el área que da seguimiento de las misma, es la contraloría interna de la secretaria de turismo y esta área es la encargada del desahogo del proceso administrativo de responsabilidades.

Evaluación y monitoreo

Se hacen informes mensuales y avances trimestrales, que se remiten a la UIPPE, el monitoreo lo realiza la UIPPE.

Nota: En el año 2006, la Secretaría de Turismo, publicó un manual denominado: “Procedimiento de elaboración y promoción de la cartera de oportunidades de inversión”, que es el antecedente de este proceso.¹⁷

¹⁷ “Procedimiento de elaboración y promoción de la cartera de oportunidades de inversión”. sitio web: <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/turismo/marcoJuridico/9.web>



5.1.2. Asesorías

Nombre del proceso

Asesoría para la integración, desarrollo y promoción de proyectos de inversión turística.

Objetivo:

Apoyar con información a los inversionistas interesados en desarrollar y promover proyectos de inversión turística, para la integración y aprobación de sus proyectos.

Actores principales.

- **La Secretaría de Turismo.**
- **El Inversionista.**

Responsables:

El Departamento de Gestión de Inversión es el responsable de asesorar a los interesados en desarrollar proyectos de inversión turística en la entidad.

58

El Director de Inversión Turística deberá:

- Canalizar al Departamento de Gestión de Inversión, las solicitudes de asesoría de las personas interesadas en invertir en proyectos de desarrollo turístico.

El Jefe del Departamento de Gestión de Inversión deberá:

- Analizar y revisar las solicitudes de asesoría de las personas interesadas en invertir.
- Acordar y programar, fecha, hora y número de participantes que recibirán la asesoría.

El Inversionista y/o prestador de servicios turísticos deberá:

- Solicitar asesoría para desarrollar proyectos de inversión turística.
- Asistir a la asesoría.

Insumo principal:

Oficio de solicitud dirigido al titular de la Secretaría de Turismo.

Resultados:

Asesoría para la integración, desarrollo y promoción de proyectos de inversión turística a inversionistas interesados.



Interacción con otros procedimientos:

- Dictamen de factibilidad de proyectos de inversión turística.
- Integración y promoción del Portafolio de Inversión Turística.

Desarrollo procedimental:

1 Inversionista

Solicita por oficio al titular de la Secretaría de Turismo, asesoría para integrar, promocionar y desarrollar proyectos de inversión turística.

2 Secretaría de Turismo/Dirección de Inversión Turística

Recibe oficio y canaliza solicitud

3 Dirección de Inversión Turística/ Departamento de Proyectos de Inversión

Se comunica con el solicitante para acordar y programar una visita al lugar donde se localiza el proyecto, para realizar la asesoría.

4 Inversionista

Confirma cita y asiste al lugar en fecha y hora programadas a fin de mostrar el proyecto y recibir la asesoría.

5 Departamento de Proyectos de Inversión

Asesora al inversionista y le entrega el formato "Asesoría para la Integración, Desarrollo y Promoción de Proyectos de Inversión Turística en el Estado de México".

6 Inversionista

Requisita y entrega al Jefe del Departamento de Proyectos de Inversión el formato.

7 Departamento de Proyectos de Inversión/Jefe

Informa del resultado de la visita al Director y elabora oficio de respuesta al inversionista.

8 Secretaría de Turismo/Dirección de Inversión Turística

Entrega respuesta al inversionista

9 Inversionista

Recibe oficio de respuesta



Diagrama del proceso

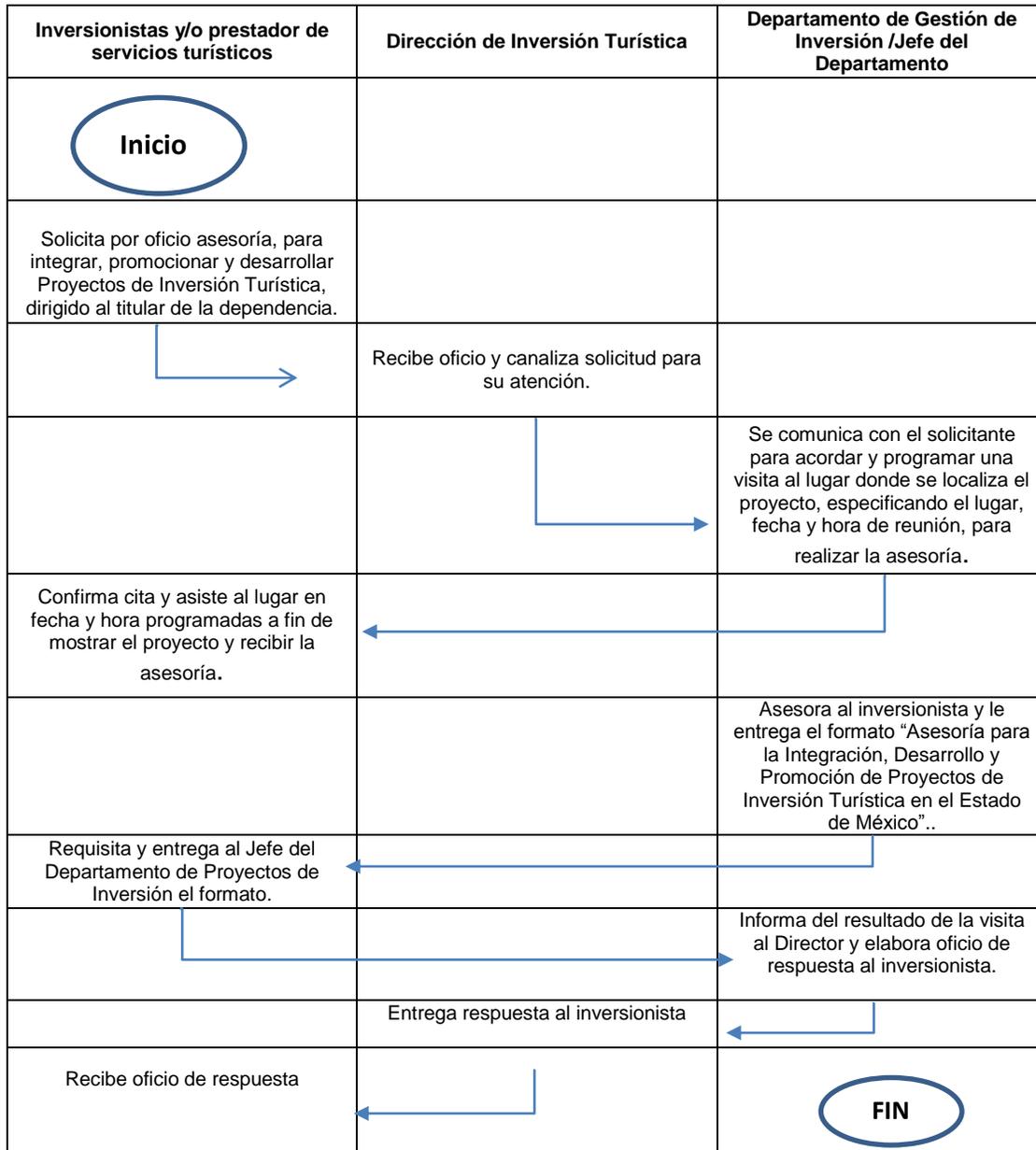
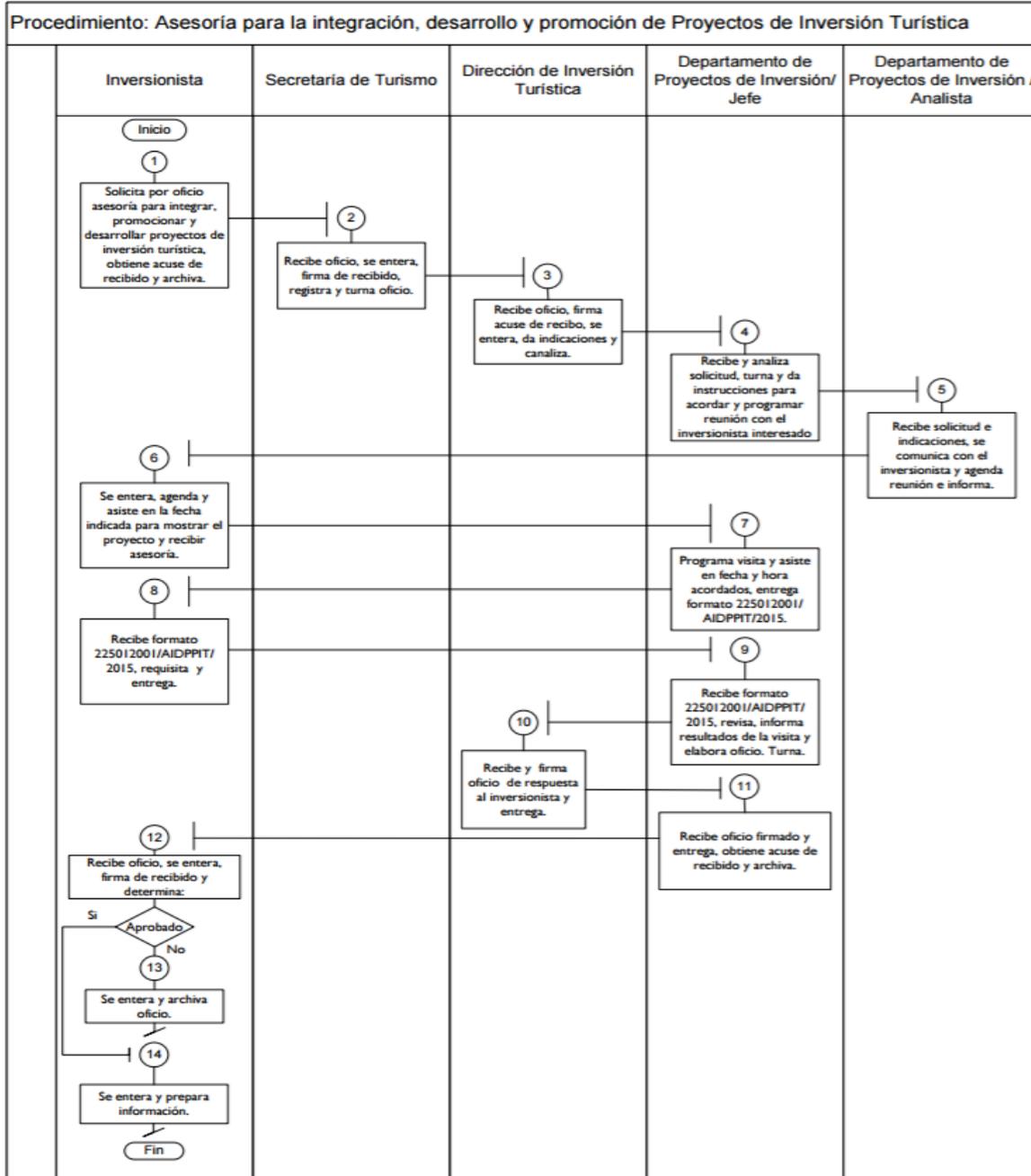




Diagrama contemplado en el manual institucional.¹⁸



¹⁸ Asesoría para la integración, desarrollo y promoción de proyectos de inversión turística. sitio web: <http://www.ipomex.org.mx/ipomex/portal/turismo/marcoJuridico/9.web>



Equivalencia de este proceso, con el “Modelo general de procesos”

Planeación

Las asesorías de inversión turística del estado de México (ASESORIAS) tienen por objeto incrementar la inversión privada en proyectos turísticos. Las asesorías se dirigen a inversionistas y/o prestadores de servicios turísticos para desarrollar proyectos de inversión en la entidad.

Difusión.

La realizan las direcciones de turismo y de desarrollo del proyecto y fuentes de financiamiento (inversionistas, capitalistas financieros de cada municipio y las asesorías de brindar para todo aquel inversionista que requiera información sobre la formulación y estructuración de proyectos de inversión turística, la orientación es relativa a la elaboración del proyecto y fuentes de financiamiento (inversionistas, capitalistas financieros como bancos, etc.) así mismo, en las diferentes ferias y eventos turísticos en los que participa la secretaría.

Solicitud de apoyos

El inversionista o el prestador de servicios turísticos, elabora una solicitud de asesoría a la secretaría se agenda una cita personal con el interesado.

Selección de beneficiarios:

Todas las solicitudes de asesoría son recibidas, normalmente son 30 al año, al final de éstas, se requisita el formato correspondiente de “Asesorías a Proyectos de Inversión Turística en el Estado de México” que sirve como control y estadística, se reporta a la UIPPE dentro del POA

Producción de bienes o servicios:

En las asesorías se detectan las necesidades de los interesados, en su caso, se hace la gestión de recursos o financiamiento, ante instancias estatales, federales o privadas.

Distribución de apoyos:

El beneficio del programa cuando un interesado congratula su interés por llevar a cabo el desarrollo de algún proyecto turístico, que se tiene contemplado en el portafolio de Inversión, o cuando un prestador de servicios turísticos necesita desarrollar un proyecto de ampliación sobre el servicio que ofrece.



Entrega de apoyos:

Se da al recibir el inversionista o prestador de servicios interesados en el desarrollo de proyectos de inversión, la asesoría correspondiente con la información precisa y necesaria para el desarrollar su idea en un proyecto de inversión, consolidado y así pueda gestionar el financiamiento necesario para ser desarrollado.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

Se realiza a través de llamadas telefónicas a los inversionistas y/o prestadores de servicios turísticos, con la finalidad de darle a conocer las posibles fuentes de financiamiento para su proyecto y así mismo conocer si realmente continua con el interés de desarrollar su proyecto, de ser así, se canaliza a la institución correspondiente.

Contraloría social y satisfacción de usuarios.

Se realiza a través de denuncias ciudadanas en el sistema de atención mexiquense SAM, en la página www.secogem.gob.mx/sam/sit_atn_mex.aspx tres vertientes: Quejas, Sugerencias y Reconocimientos, el área que da seguimiento de las misma, es la contraloría interna de la secretaria de turismo y esta área es la encargada del desahogo del proceso administrativo de responsabilidades.

63

Evaluación y monitoreo.

Se realiza a través de informes mensuales y avances trimestrales, que se remiten a la UIPPE, el monitoreo lo realiza la UIPPE.



5.1.3. Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.

Nombre del proceso

Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario

Objetivo:

Apoyar con información a los inversionistas interesados en desarrollar y promover proyectos de infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.

Actores principales.

- **La Secretaría de Turismo.**
- **El Inversionista.**

Responsables:

El Departamento de Gestión de Inversión es el responsable de asesorar a los interesados en desarrollar y promover proyectos de infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.

El Director de Inversión Turística deberá:

- Canalizar al Departamento de Gestión de Inversión, las solicitudes de asesoría de las personas interesadas en desarrollar y promover proyectos de infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.

El Jefe del Departamento de Gestión de Inversión deberá:

- Analizar y revisar las solicitudes de asesoría de las personas interesadas en invertir.
- Acordar y programar, fecha, hora y número de participantes que recibirán la asesoría.

El Inversionista y/o prestador de servicios turísticos deberá:

- Solicitar asesoría para desarrollar y promover proyectos de infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.
 - Asistir a la asesoría.

Insumo principal:



Oficio de solicitud dirigido al titular de la Secretaría de Turismo.

Resultados:

- Asesoría para la integración, desarrollo y promoción de proyectos de infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.

Interacción con otros procedimientos:

- Dictamen de factibilidad de proyectos de inversión turística.
- Asesoría para la integración, desarrollo y promoción de proyectos de inversión turística.

Desarrollo procedimental:

1 Inversionista

Solicita por oficio al titular de la Secretaría de Turismo, asesoría para desarrollo y promoción de proyectos de infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.

2 Secretaría de Turismo/Dirección de Inversión Turística

Recibe oficio y canaliza solicitud

3 Dirección de Inversión Turística/ Departamento de Proyectos de Inversión

Se comunica con el solicitante para acordar y programar una visita al lugar donde se localiza el proyecto, especificando el lugar, fecha y hora de reunión, para realizar la asesoría.

4 Inversionista

Confirma cita y asiste al lugar en fecha y hora programadas a fin de mostrar el proyecto y recibir la asesoría.

5 Departamento de Proyectos de Inversión

Asesora al inversionista y le entrega el formato "Asesoría para la Integración, Desarrollo y Promoción de Proyectos de Inversión Turística en el Estado de México".

6 Inversionista

Requisita y entrega al Jefe del Departamento de Proyectos de Inversión el formato.

7 Departamento de Proyectos de Inversión/Jefe

Informa del resultado de la visita al Director y elabora oficio de respuesta al inversionista.

8 Secretaría de Turismo/Dirección de Inversión Turística

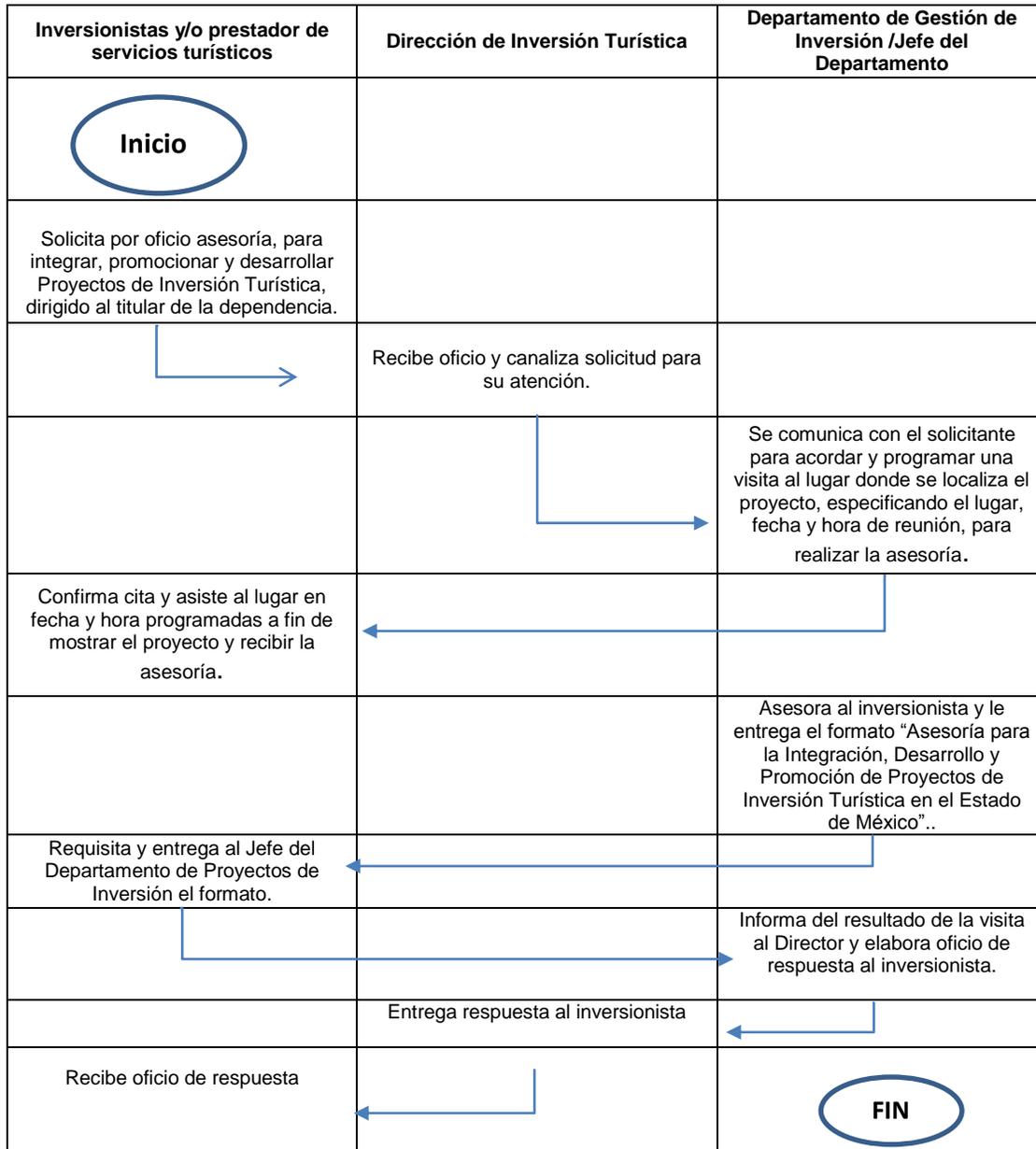
Entrega respuesta al inversionista

9 Inversionista

Recibe oficio de respuesta



Diagrama del proceso





Equivalencia de este proceso, con el “Modelo general de procesos”

Planeación:

Aplica en la dirección de inversión turística encargada de llevar a cabo asesoría para la integración, desarrollo y promoción de proyectos.

Difusión del programa:

El fomento y promoción de la inversión pública, se realiza conjuntamente con las unidades de turismo municipales, para cubrir los 125 municipios del estado de México, se realizan asesorías a emprendedores y prestadores de servicios turísticos o complementarios.

Solicitud de apoyos:

Los inversionistas solicitan por oficio, asesorías para integrar, desarrollo y promoción de proyectos de infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.

Selección de beneficiarios:

Se programa lugar, fecha y hora de reunión con los inversionistas interesados en la asesoría, con la finalidad de analizar la propuesta de su proyecto.

67

Producción de bienes y servicios:

El servicio que se ofrece es la asesoría que reciben los inversionistas, donde se le orienta sobre el trámite a seguir para la solución de su petición.

Distribución de apoyos:

El departamento de proyectos de inversión elabora oficio para firma del director de inversión turística, e informa de manera económica, los resultados de la visita.

Entrega de apoyos:

El resultado que obtienen los solicitantes es la asesoría que se proporciona.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:

Una vez entregado los resultados y si el proyecto es viable, el director de inversión, lo turna al departamento de gestión de inversión para gestionar apoyos.



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

Contraloría social y satisfacción de usuarios:

No hay contraloría En la página www.secogem.gob.mx/sam/sit_atn_mex.aspen se determinan tres vertientes: Quejas, Sugerencias y Reconocimientos.

Evaluación y monitoreo.

Se realiza a través de informes mensuales y avances trimestrales, que se remiten a la UIPPE, el monitoreo lo realiza la UIPPE.

Nota: Es conveniente señalar que este proceso es mencionado por el sujeto evaluado, como un proceso individual. Sin embargo el equipo evaluador, lo identifica con elementos similares al proceso de asesorías, solamente cambiando la temática de las mismas.



5.1.4. Participación de eventos de promoción a la inversión turística.

Objetivo:

Promover la Inversión Turística en el Estado de México.

Actores principales.

- La Secretaría de Turismo.
- El Inversionista o prestador de servicios.

Responsables:

El Departamento de Gestión de Inversión es el responsable de gestionar la participación de la dirección en los Eventos de Inversión Turística.

Interacción con otros procesos:

Integración y promoción del Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México.

69

Desarrollo procedimental:

1 Organizadores de eventos.

Realizan invitación a interesados en participar en eventos de fomento turístico (promotores e interesados).

2 Dirección de Inversión Turística

Recibe invitación, la analiza y determina la viabilidad de la participación en el evento.

3 Organizadores de eventos.

Se enteran de la resolución.

4 Dirección de Inversión Turística

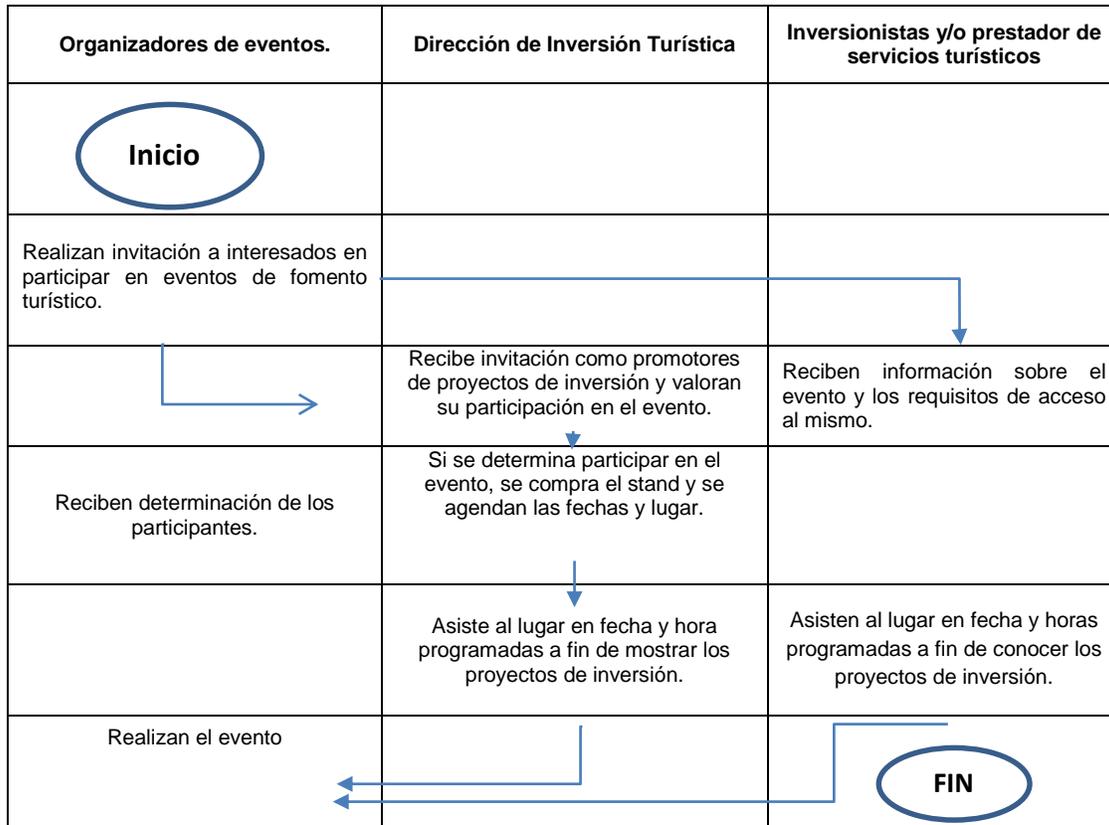
Si se determina participar en el evento, se da instrucciones al Jefe del Departamento de Gestión de Inversión que realice los trámites necesarios para la participación en los "Eventos de Inversión Turística"

5 Dirección de Inversión Turística

Asiste al "Evento", en donde promueve los proyectos de inversión turística del Estado de México.



Diagrama del proceso





Equivalencia de este proceso, con el “Modelo general de procesos”

Planeación.

El proceso de planeación se realiza de forma anual a través del POA, en el que se integran las metas y tiempos aproximados para su cumplimiento. La presupuestación está a cargo de la coordinación administrativa.

Difusión del programa:

Con la asistencia a estos eventos se promueve a nivel nacional e internacional los proyectos viables con el propósito de atraer inversionistas a la entidad.

Solicitud de apoyos:

Para la participación de esta secretaría en eventos de relevancia turística se determina mediante invitación a esta dependencia.

Producción de bienes o servicios.

NA

Distribución de apoyos:

NA

Entrega de apoyos:

La participación en los eventos de promoción impulsa el crecimiento de desarrollo del turismo.

Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:

El POA es el medio para dar seguimiento a lo programado anualmente y a las metas alcanzadas mensual y trimestralmente.

Contraloría social y satisfacción de usuarios:

Se realiza a través de denuncias ciudadanas en el sistema de atención mexiquense SAM, en la página www.secogem.gob.mx/sam/sit_atn_mex.aspx tres vertientes: Quejas, Sugerencias y Reconocimientos.



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

Evaluación y monitoreo.

Se realiza a través de informes mensuales y avances trimestrales, que se remiten a la UIPPE, el monitoreo lo realiza la UIPPE.

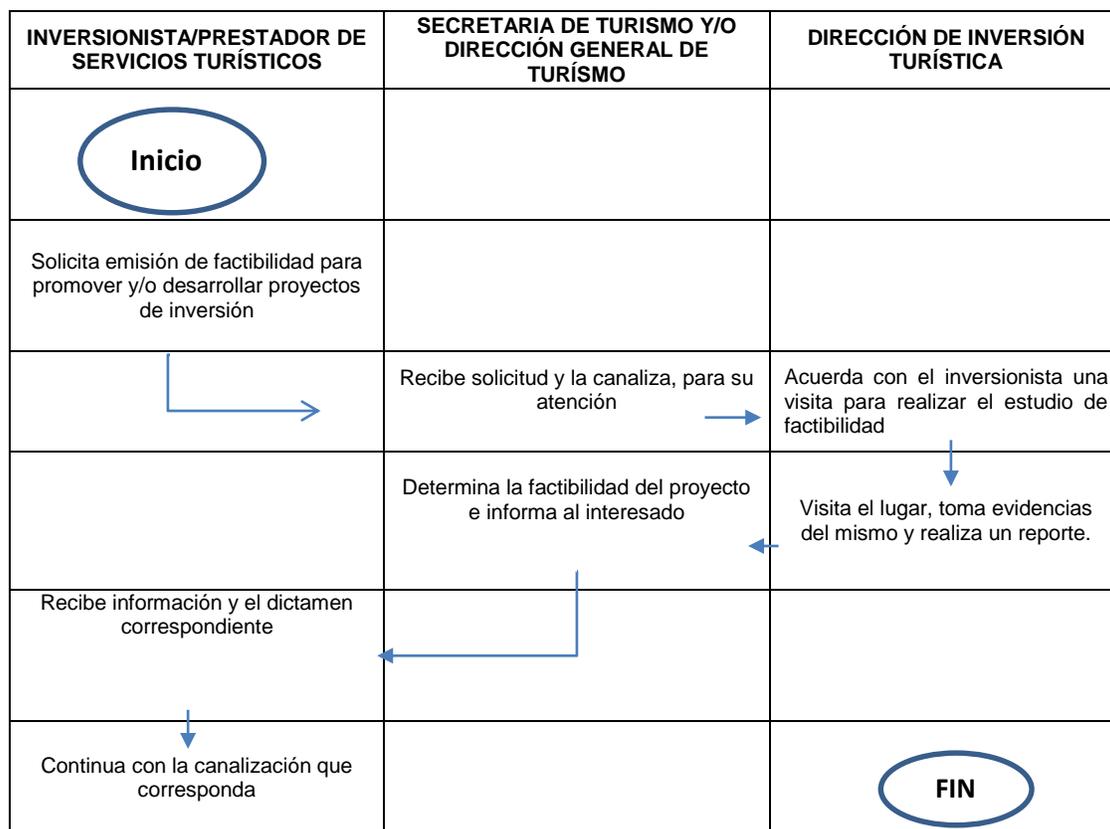
Nota: El sujeto evaluado, lo menciona como otro proceso, sin embargo el equipo evaluador, lo identifica como la segunda parte del proceso denominado: "Integración y promoción del Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México".



5.1.5. Otros procesos.

El equipo evaluador, identifica varios manuales de procedimientos asociados con el Proyecto analizado. Uno de ellos menciona un proceso denominado: “Emisión del diagnóstico de factibilidad para la promoción y/o desarrollo de proyectos turísticos”, el cual detona otros procesos como las asesorías, la integración del portafolio de inversión y la promoción de proyectos.

Diagrama de flujo del procedimiento de la emisión del diagnóstico de factibilidad ¹⁹



73

Una vez que se obtiene el dictamen de factibilidad, se asesora al beneficiario, para que acuda a las diferentes instancias, para concretar los trámites y apoyos necesarios, para la consolidación de su proyecto de inversión.

¹⁹ “Emisión del Diagnóstico de Factibilidad para la promoción y/o desarrollo de Proyectos Turísticos”. sitio web: <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/turismo/marcoJuridico/9/0/1/0/asc.web>



5.2. Referentes de los procesos del proyecto, en otros ámbitos de gobierno.

Existen referentes y criterios que norman la generación de los bienes y servicios del proyecto, en el ámbito federal. Los servicios que ofrecen la Secretaría de Turismo, FONATUR y el Consejo de Promoción Turística de México, son elementos importantes para tomar en cuenta.

A nivel federal, hay coordinación de acciones interinstitucionales, de la Secretaría de Turismo, la Secretaría de Economía y el Instituto Nacional del Emprendedor.

En algunos documentos proporcionados al equipo evaluador, por la Secretaría de Turismo del Estado de México, se identificaba en el departamento de gestión de inversión, un procedimiento documentado llamado: "Procedimiento de gestión, autorización y entrega de créditos".

Sin embargo es importante señalar que en el más reciente manual de los procedimientos de ese departamento (2015), ya no se menciona ese procedimiento.

La Secretaría de Turismo, sólo apoya a la obtención de créditos de los interesados, pero no otorga apoyos financieros. La oferta de recursos, a los beneficiarios, lo realizan otras instituciones a las cuales el inversionista tiene que acudir.

La Secretaría de Turismo, canaliza al beneficiario, a la Secretaría de Desarrollo Económico, y ésta a través del Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME) otorga algunos apoyos económicos.

La percepción de los responsables de otorgar la factibilidad y la asesoría, mencionan que son de buena calidad, pero que podría mejorar la misma.

También los sistemas de información (DATATUR) que apoyan en este proceso, tienen su origen en el ámbito federal.



5.3. Instituciones, dependencias u organizaciones que intervienen en el Proyecto.

Las principales instituciones que participan, de manera general, en el proyecto “Proyectos de Inversión” son: la Secretaría de Turismo Federal, la Secretaría de Economía, el Instituto Nacional del Emprendedor, la Secretaría de Desarrollo Económico, el Instituto Mexiquense del Emprendedor IME, las áreas de desarrollo económico de los municipios, e instituciones financieras y bancos privados.

La Secretaría de Turismo del Estado de México, apoya a los inversionistas, a través del proyecto “Proyectos de Inversión” por medio de la Dirección de Inversión Turística.

Las principales instituciones que participan en cada uno de los cuatro procesos asociados con el proyecto, se desarrollan a continuación:

- **Integración y Promoción del Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México.**

Las principales instituciones que participan en el proyecto son: la Secretaría de Turismo a través del Fondo Nacional de Fomento al Turismo FONATUR y de programas específicos. La Secretaría de Turismo del Estado de México.

The screenshot shows the FONATUR website interface. At the top, there are logos for SECTUR (Secretaría de Turismo) and FONATUR (México un gran destino). A search bar is present. Below the navigation menu, the page title is 'PORQUÉ INVERTIR EN MÉXICO'. A large image shows a coastal resort. Below the image, the text 'Ventajas de la Inversión Turística en México' is followed by a bulleted list of advantages. To the right, there is a 'Ventas' sidebar with a list of services and a 'Venta de Terrenos' form with dropdown menus for location and zone.





El FONATUR busca facilitar el financiamiento y la inversión público-privada en proyectos con potencial turístico, mediante el incentivo a las inversiones para el desarrollo del Sector, la identificación de reserva territorial con potencial turístico, asistencia técnica a estados y municipios, asesoría para la calificación de proyectos, evaluación de proyectos susceptibles de generar inversión de grupos sociales e inversionistas privados, así como la comercialización de lotes disponibles en el inventario del Fondo.²⁰

La Secretaría de Turismo del Estado de México, recibe solicitudes por parte de prestadores de bienes o servicios turísticos, para ser incluidos en el **“Portafolio de Inversión Turística”**.

La secretaría, identifica a los inversionistas que están interesados en invertir en ciertos proyectos mostrados en el portafolio. Lo que permite vincular a los sectores privado y social para la generación de proyectos de inversión turística regional y municipal.

La vinculación con instancias financieras, bancos de desarrollo o comerciales, se concreta a través de productos específicos que otorgan cada una de esas instituciones.

Nacional Financiera Sociedad Nacional de Crédito NAFINSA, es una empresa de participación pública que tienen productos de apoyo a las MIPYMES.

RSS | SALA DE PRENSA | CONTÁCTANOS | CORREO | MAPA DEL SITIO | FAQ | CONSEJOS CONSULTIVOS| ENGLISH | x

nacional financiera
Banca de Desarrollo

PRODUCTOS Y SERVICIOS | CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y ASISTENCIA | SERVICIOS EN LINEA | PISO FINANCIERO | SOBRE NAFIN

ACCESO A CADENAS PRODUCTIVAS

C Crédito PyME

¡Nacional Financiera comprometidos a impulsar el desarrollo mexicano!

Sabemos que el financiamiento es una parte medular para lograr crecimiento y objetivos empresariales; tomar la decisión no es un paso fácil. Como expertos nuestro deber es ayudarte a encontrar la decisión más adecuada.

¿QUÉ PUEDE HACER NAFIN POR TI? VER MÁS... <>

²⁰ Fonatur sitio web: <http://www.fonatur.gob.mx/es/index.asp>





- **Asesoría para la integración, desarrollo y promoción de proyectos de infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.**

Las principales instituciones que participan en el proyecto son: la Secretaría de Economía Federal, el Instituto Nacional del Emprendedor, la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de México, el Instituto Mexiquense del Emprendedor, e instituciones financieras y bancos privados.

La Secretaría de Economía, fomenta la participación de micro, pequeñas y medianas empresas, MIPyMEs, en el sector turismo, a través de diversos programas y acciones que canaliza en la red de apoyo al emprendedor.²¹

El Instituto Nacional del Emprendedor es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que fue creado para fomentar y apoyar a los emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas. Su objetivo es instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.²²

Descripción

Fortalecer el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en el Estado de Morelos, que tengan en operación una actividad económica dentro del sector turismo del Estado y principalmente balnearios, restaurantes, hoteles, discotecas, turismo idiomático, turismo de naturaleza, turismo de salud y turismo de reuniones. Con montos de \$80,001.00 hasta \$2'000,000.00

Costo

2% de comisión sobre el monto del financiamiento

²¹ Instituto Nacional del Emprendedor. Red de Apoyo al Emprendedor. Secretaría de Economía Sitio web: <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/temas-de-interes-de-la-secretaria-de-economia?idiom=es>

²² Instituto Nacional del Emprendedor. (2016). Red de Apoyo al Emprendedor. Sitio web: <https://www.inadem.gob.mx/>



La Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de México, promueve y fomenta el desarrollo industrial y comercial del estado.²³ El Instituto Mexiquense del Emprendedor, es un organismo público descentralizado, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico, cuya finalidad es promover en el Estado de México una Cultura Emprendedora como condición necesaria para el fortalecimiento de la seguridad económica de los mexiquenses a través del apoyo a los emprendedores y a las MIPyMEs de la entidad.²⁴

El Instituto Mexiquense del Emprendedor otorga apoyos y financiamientos a través de los programas del Instituto y de la Secretaría de Economía en las Aceleradoras de Negocios. Los proyectos deben tener: factibilidad, viabilidad y rentabilidad, estos factores son calificados meticulosamente para lanzar un proyecto sin errores y con alto potencial de crecimiento.²⁵

La Secretaría de Turismo asesora a los interesados en desarrollos turísticos sobre las opciones de consolidación de proyectos de inversión en la entidad, informando sobre los trámites a realizar ante las diferentes instancias normativas. Así como las opciones de financiamiento con las instituciones financieras.

- **Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.**

La Secretaría de Turismo Federal, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo FONATUR y la Secretaría de Turismo del Estado de México.

FONATUR ofrece asistencia técnica, a las autoridades estatales y/o municipales para:²⁶

- *Identificar sitios con potencial turístico para su desarrollo.*
- *Proponer reservas territoriales estratégicas para desarrollo turístico.*
- *Identificar rutas y circuitos turísticos.*
- *Orientar el desarrollo turístico integral, incluyendo aspectos económicos, ambientales, sociales y urbanos.*
- *Identificar rezagos de infraestructura en sitios y regiones turísticas para promover acciones tendientes a su abatimiento.*
- *Elaborar programas multianuales e intersectoriales de inversión con visión de largo plazo.*
- *Identificar posibles proyectos para inversión privada: hoteles, vivienda, campos de golf, marinas, centros comerciales y de entretenimiento, entre otros.*
- *Proponer acciones para mejorar imagen urbana de centros de población con potencial turístico.*

²³ Secretaría de Desarrollo Económico. Sitio web: <http://desarrolloeconomico.edomex.gob.mx/>

²⁴ Instituto Mexiquense del Emprendedor del Estado de México. Sitio web: <http://portal2.edomex.gob.mx/ime/acercadelinstituto/elimeenelestadodemexico/index.htm>

²⁵ Gobierno del Estado de México. (2011). Funciones del Instituto. 9 de marzo 2014, de Gobierno del Estado de México Sitio web: <http://portal2.edomex.gob.mx/ime/acercadelinstituto/funciones/index.htm>

²⁶ Fonatur sitio web: http://www.fonatur.gob.mx/es/prod_serv/index.asp?modsec=01-PATEM&sec=1



- *Elevar a rango de Ley la planeación turística local a efecto de garantizar la seguridad jurídica de la inversión en proyectos turísticos.*

Con esa información y con las líneas de desarrollo turístico de la entidad, la Secretaría de Turismo del Estado de México, promueven oportunidades de negocio entre los diferentes actores involucrados.

- **Participación de eventos de promoción a la inversión turística:**

Las instancias involucradas son la Secretaría de Turismo del Estado de México y las instituciones de promoción turística como el Consejo de Promoción Turística de México CPTM, mediante ferias, tianguis, etc.

Se participa en las ferias y talleres de promoción de desarrollo turístico en los que se convocan, entre otros a:

- Instancias gubernamentales federales, estatales y municipales
- Representantes de organizaciones sociales y comunidades
- Líderes de opinión
- Colegios de Profesionistas
- Instituciones Académicas
- Cámaras y asociaciones de hoteleros, restauranteros y en general prestadores de servicios turísticos

La Secretaría de Turismo del Estado de México edita y distribuye “**Material informativo**” sobre las opciones de desarrollos turísticos. Asimismo se participa en algunos eventos de promoción de inversión turística en ciertas locaciones del estado, en donde se distribuye material informativo.





- **Emisión del diagnóstico de factibilidad:**

La Secretaría de Turismo Federal por medio del Fondo Nacional de Fomento al Turismo FONATUR, ofrece apoyar a potenciales inversionistas.²⁷

ASESORÍA DE PROYECTOS TURÍSTICOS

Inversionista

Tengo una **IDEA**

Quiero desarrollar un **PROYECTO TURÍSTICO**

pero necesito financiamiento y me piden un **PLAN DE NEGOCIOS**
Paso previo necesario para conocer la **VIABILIDAD** de mi proyecto

¿Cómo? A través de **ASESORÍA** imparcial del experto turístico

Te brinda orientación para la **ADECUADA INTEGRACIÓN DE TU PLAN DE NEGOCIOS**

¿Quien me apoya para elaborar mi Plan de Negocios?

Con el apoyo de FONATUR integro mi **PROYECTO**

Ahora cuento con mi **PLAN DE NEGOCIOS**

Con su integración puedo solicitar la **CALIFICACIÓN DE MI PROYECTO**

FONATUR
MÉXICO UN GRAN DESTINO

www.fonatur.gob.mx Tel. (55) 5090 4289 asesoria_califica@fonatur.gob.mx

CALIFICACIÓN DE PROYECTOS TURÍSTICOS

INVERSIONISTA

Cuento con un **PLAN DE NEGOCIOS** integrado de un proyecto turístico

El inversionista busca una **FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

¿Quien me apoya para comprobar a la **FUENTE DE FINANCIAMIENTO** que mi **PROYECTO ES FACTIBLE?**

¿Cómo? Utilizando la Metodología de FONATUR obtenida en base a su experiencia.

Solicito que FONATUR **CALIFIQUE MI PROYECTO**

Que detecta el nivel de riesgo de mi proyecto, lo que me facilita la obtención de financiamiento

Su grupo de expertos analiza los aspectos de Ciudad, Mercado, Técnico, Operación, Comercialización y Financiero

Se presentan los resultados al **COMITÉ DE CALIFICACIÓN**

Obtengo un **DICTÁMEN** que me facilita el **FINANCIAMIENTO**

Ahora puedo desarrollar un **Proyecto Turístico EXITOSO**

FONATUR
MÉXICO UN GRAN DESTINO

www.fonatur.gob.mx Tel. (55) 5090 4289 asesoria_califica@fonatur.gob.mx

La Secretaría de Turismo del Estado de México, recibe solicitudes por parte de potenciales inversionistas, para que sus proyectos sean calificados, respecto a la factibilidad de sus propuestas.

Los proyectos que pueden ser evaluados son:
Hoteles, Cabañas, Haciendas, Restaurantes, Balnearios, Centros Ecoturísticos, Marinas, Transporte turístico, Otros giros turísticos.

Una vez que se obtiene el dictamen positivo de factibilidad, se asesora al beneficiario, para que acuda a las diferentes instancias, para concretar los trámites y apoyos necesarios, para la consolidación de su plan de inversión.

²⁷ Fonatur sitio web: <http://www.fonatur.gob.mx/es/index.asp>



Los análisis que contemplan el diagnóstico de factibilidad son los siguientes:

ANÁLISIS DE CLÚSTER

Localización del Proyecto

- Territorial: Estado–Municipio–Localidad–Pueblo–Ejido
- Conectividad: Carreteras–camino–brechas–aeropuertos–aeropistas–puertos
- Distancia: Kilómetros–tiempo
- Condiciones de los accesos: buenas–malas–terraceras–otros (imágenes)
- Ubicación del Proyecto
- Ubicación del terreno en donde se desarrollará el proyecto, en un mapa georreferenciado (fuente INEGI o Google Maps)

Atractivos Turísticos

- Recursos naturales: Playas, lagunas, ríos, manglares, bosques, selvas, montañas, cascadas, especies marinas, cenotes, flora, fauna, producción agrícola, contemplación de bóveda celeste, cuevas, ríos subterráneos, etc.
- Recursos culturales: Ruinas arqueológicas, arquitectura, conventos, ferias y fiestas, misiones, templos, danzas, museos, gastronomía, pinturas rupestres, petroglifos, fuertes, medicina tradicional, artesanías, música, etnología, etc.
- Servicios turísticos: Hospedaje (hoteles, cabañas, hostales, campamentos, etc.) restaurantes, bares, centro de convenciones, marinas, acuarios, muelles, visitas guiadas, transporte, emergencias, instalaciones de apoyo, etc.

Datos Socioeconómicos

- Población: Población total–distribución hombre/mujeres–TMAC
- PEA: Población de 12 años y más –población económicamente activa–población ocupada/población desocupada
- Principales actividades económicas: Actividades primarias– actividades secundarias– actividades terciarias

Infraestructura y Equipamiento

- Red carretera: Carreteras primarias–carreteras secundarias–camino rurales–brechas
- Viviendas: Viviendas particulares habitadas–promedio de ocupantes por vivienda–servicios (red sanitaria, drenaje, electricidad) –materiales de construcción (pisos, muros y techos)
- Disponibilidad tecnológica: Con refrigerador–lavadora–automóvil–radio–TV–computadora e internet–telefonía fija y celular
- Infraestructura educativa: Preescolar–primarias–secundarias–bachillerato–técnicas–maestros
- Infraestructura de salud: Unidades médicas–unidades de consulta externa–unidades de hospitalización–unidades especialidades–personal médico
- Comunicaciones: Estaciones de radio–canales de TV–oficinas de red telegráfica–telefonía rural–oficinas postales
- Infraestructura bancaria: Sucursales de banca múltiple–sucursales de banca de desarrollo

Evaluación del Sitio

- Servicios públicos en la zona del proyecto: Agua potable–red sanitaria–energía eléctrica–telefonía–recolección de basura–alumbrado público–abasto–señalización–seguridad–transporte público.



ANÁLISIS DE MERCADO

□ Análisis de la oferta

□ Oferta Primaria (vocación turística): Atractivos–actividades (recreativas, especializadas) Vs. Requerimiento de servicios.

□ Oferta Secundaria (diagnóstico–oportunidad de mercado): Análisis cuantitativo y cualitativo de la oferta turística–hoteles por categoría–número de cuartos–densidad–ocupación promedio anual–servicios turísticos complementarios.

□ Estacionalidad: ocupación promedio mensual y/o temporada alta y baja.

□ Análisis de la competencia: proyectos de similares características en operación y nuevos proyectos–ubicación–descripción de instalaciones y servicios–tarifas–forma de comercialización–demanda que atienden.

□ Análisis de la Demanda Turística

□ Demanda actual: Volumen y evolución histórica–Tasa media anual de crecimiento

□ Tipo de demanda: actuales y potenciales–segmentos y perfil–centros emisores de demanda

□ Características de la demanda (perfil): Lugar de procedencia– edad, nivel de estudios–ocupación–nivel socioeconómico –motivo de viaje–estacionalidad–estadía promedio–medio de transporte

□ Demanda objetivo: aspectos cualitativos y cuantitativos–estimación del volumen de clientes

□ Resultados del Análisis de Mercado

□ Oportunidad de Mercado: caracterización de la demanda objetivo, mercados emisores, nivel de ingresos/capacidad de gasto–requerimiento de servicios.

□ Orientación del diseño de producto turístico: Tipo de producto–etapas de desarrollo

□ Premisas de operación: Volumen de demanda- % de ocupación–precios–segmento de mercado–nivel de ingresos–lugar de origen–tipo de instalaciones

OPERACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

□ Operación

□ Experiencia: Administración del tipo de empresa (desde la parte operativa, hasta la administrativa)

□ Personal calificado: atención al turista–vocación de servicio–personalización del servicio

□ Higiene: Manejo de alimentos–utensilios–equipos–área de trabajo uniformes–presencia del personal–uniformes

□ Limpieza: Tratamiento de basura–lugar de trabajo–respeto al entorno disposición de residuos–aguas residuales

□ Calidad–Precio: Análisis de la competencia

□ Facturación, Normas, Distintivos: Programa de Calidad Moderniza (Distintivo M)-Programa de Manejo Higiénico de Alimentos (Distintivo H)

□ Comercialización

□ Imagen: Manual de identidad (marca, logo, tipografía, slogan, papelería, aplicaciones)

□ Estrategia de Comercialización: precio, producto, distribución (canales de comercialización)



Plan de Marketing: promoción y publicidad (medios impresos, ferias y eventos, página web/redes sociales, etc.)

ANÁLISIS TÉCNICO-ARQUITECTÓNICO

- Ubicación Regional
- Carreteras–Brechas–camino–senderos
- Accesibilidad–señalización–infraestructura
- Plano de ubicación
- Estudio Arquitectónico
- Plano de conjunto: Plantas arquitectónicas–cortes y fachadas–criterio estructural–acabados–instalaciones eléctricas, hidrosanitarias y especiales–jardinería y equipamiento urbano
- Funcional: Incorporando los espacios necesarios
- Equilibrado: Distribución espacial y espacios acordes al mercado objetivo
- Integración al entorno: materiales y paleta de colores–topografía–limpieza confort y economía
- Presupuesto de Obra
- Desglose de partidas: Terreno–construcción–equipos fijos–mobiliario y decoración–equipo de operación–gastos preoperativos–capital de trabajo–gastos financieros
- Parcial: Por espacio arquitectónico
- Programa de Ejecución de Obra
- Programa de actividades
- Avance de obra
- Programa de Erogaciones
- Pago de materiales y mano de obra
- Pago a proveedores

EVALUACIÓN FINANCIERA

- Etapas de Evaluación
 - Durante la etapa de construcción del proyecto
 - A partir del inicio de operaciones del negocio
 - Composición de la Inversión
 - Aportación de recursos de capital: Recursos propios
 - Apoyo financiero: Apalancamiento
 - Aplicación de la inversión: Inversión realizada–inversión por realizar
 - Programa de erogaciones
 - Esquema General de Evaluación
 - Elaboración de la cédula de Ingresos: Por línea de negocio
 - Elaboración de cédula de costos y gastos directos
 - Elaboración de cédula de Egresos: Costos directos–costos indirectos
-
- Estados Financieros Proyectados
 - Estado de Resultados
 - Flujo de Efectivo
 - Estado de Origen y Aplicación de Recursos



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

- Estado de Posición Financiera (Balance General)
- Indicadores de Rentabilidad
- Liquidez: Periodo de Recuperación de la inversión (capital)
- Solvencia: Valor Presente Neto (VPN)
- Rentabilidad: Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Cobertura de la deuda
- Nivel de apalancamiento



5.4. Recursos (financieros, humanos, infraestructura, entre otros) cuenta el Proyecto para operar.

La asignación presupuestal autorizada, para la Secretaría de Turismo, en el ejercicio 2013 fue de \$ 56,171,366 distribuido de la siguiente manera:²⁸

Unidad Administrativa	Presupuesto Autorizado	Porcentaje
Dirección General de Turismo	\$25,782,657.00	45.9
Promoción e Información Turística	\$10,919,713.55	19.44
Difusión y Apoyo a la Comercialización Turística	\$5,302,576.95	9.44
Gestión y Desarrollo de Productos Turísticos	\$6,543,964.14	11.65
Proyectos de Inversión	\$3,195,010.35	5.87
Oficina del C. Secretario de Turismo	\$30,266,240.46	53.86
Coordinación y seguimiento de las políticas para el turismo	\$14,958,434.77	26.63
Control y seguimiento administrativo y de servicios para el turismo	\$13,851,858.86	24.66
Difusión y comunicación institucional	\$1,555,946.84	2.77
Total	\$56,171,366.005	100

Los recursos financieros otorgados a la dirección de inversión turística, asociados al proyecto 0905020202 "Proyectos de inversión, se desglosan de la siguiente manera:

Nombre de la Meta	Unidad de Medida	Programada	Presupuesto
Asesoría financiera para proyectos de inversión turística.	Asesoría	190	754,330
Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliarios.	Proyecto	20	698,470
Participación en eventos de promoción a la inversión turística	Evento	2	929,381
Edición y distribución de material informativo sobre esquema de inversión privada.	Ejemplar	2,500	812,830
			3,195,010

Las metas programadas han sido alcanzadas, según el reporte de avance físico y financiero del programa.

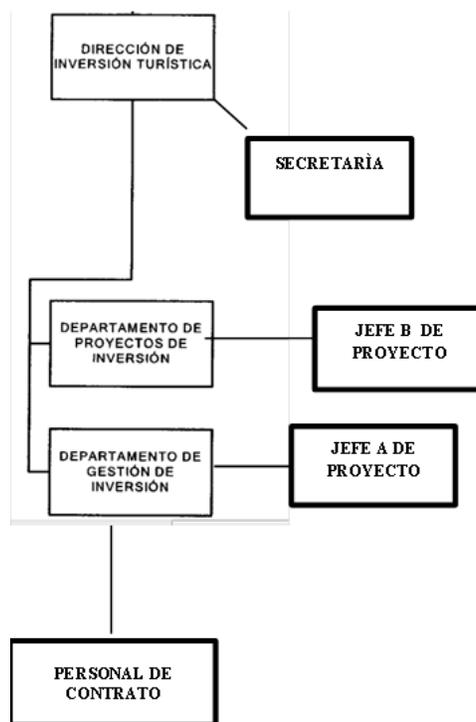
²⁸ INFORMACION DE LA SECRETARIA DE TURISMO, <http://www.ipomex.org.mx/ipo/lgt/indice/turismo.web>



5.5. Insumos y recursos

Los bienes y servicios que son entregados a los beneficiarios del proyecto, se obtienen en la Dirección de Inversión Turística de la Secretaría de Turismo. Los actores principales son las unidades administrativas adscritas a la dirección.

Orgánicamente el proyecto está asignado a la Dirección de Inversión Turística, que presenta, en su división laboral en dos departamentos: Departamento de Proyectos de Inversión y Departamento de Gestión de Inversión.



En la revisión de las actividades realizadas en el área, por el equipo evaluador, centrados en los bienes o servicios que ofrecen, se pudieron identificar los siguientes elementos y procesos, realizados en el área.

En la página electrónica del gobierno del Estado de México, se identifican algunas características para la realización de trámites de ciertos procesos asociados al proyecto. Un



elemento importante, son los tiempos de: trámites (mínimo y máximo), de vigencia del bien o servicio, etc.²⁹

Proceso “**Integración y promoción del portafolio de inversión turística en el Estado de México**”.³⁰

Permite promover oportunidades de venta, coinversión o apoyo financiero para proyectos turísticos susceptibles de ser desarrollados por inversionistas.

Requisitos

Interesados, hacer solicitud dirigida a la Secretaría de Turismo que contenga nombre y descripción del proyecto, su ubicación y teléfono de contacto del solicitante.

Pasos a seguir

Se entrega solicitud con los detalles del proyecto en la Secretaría de Turismo.

Esperar comunicado en que se le informa si algún inversionista está interesado en su proyecto y se entregan los datos personales del posible inversionista.

Resultado o documento a obtener:

Apoyo en promoción de proyectos.

Vigencia del resultado o documento a obtener:

Permanente.

Duración del trámite o servicio (tiempo para realizar el trámite ante la dependencia de principio a fin):

5 días

Plazo máximo de respuesta:

1 año (tiempo que tarda la dependencia en dar solución al trámite o servicio)

Vigencia del trámite o servicio:

Permanente (tiempo que estará operando el trámite o servicio)

También se encontró otro proceso mencionado por los responsables del proyecto, pero la unidad administrativa ejecutora, es externa a la Secretaría de Turismo.

²⁹ Gobierno del Estado de México, sitio web:

<http://sistemas2.edomex.gob.mx/TramitesyServicios/ListadoTramites?clasif=A&opc=L&rFinal=100&rInicial=75&pagina=4&tipo=0&cv=e=&filtro=0&perfiles=>

³⁰ Gobierno del Estado de México, sitio web: <http://sistemas2.edomex.gob.mx/TramitesyServicios/Tramite?tram=78&cont=0>



Proceso “**Asesoría a prestadores de servicios turísticos interesados en desarrollar proyectos de inversión en la entidad**”.³¹

Ayuda a todo aquel inversionista que requiera información sobre la formulación y estructuración de proyectos de inversión turística. La orientación está enfocada a la elaboración del proyecto de inversión y fuentes de financiamiento (inversionistas, capitalistas financieros como bancos) a las que pueden acercarse con el objeto de promover e incentivar la inversión en el sector Turismo.

Requisitos

Interesados, hacer solicitud al Instituto Mexiquense del Emprendedor

Requisitos para personas físicas:

- Identificación Oficial
- Registro Federal de Contribuyentes
- Comprobante de domicilio de la empresa, no mayor a dos meses de antigüedad.
- Estados Financieros (Estado de Resultados y Balance General).
- Fotos del exterior e interior de la empresa.

La documentación que integrará su expediente se encontrará sujeta a las políticas del programa y/o en dado caso, a la información que necesite el Asesor Financiero para elaborar el plan de mejora o la Institución Financiera del Producto PYME seleccionado.

88

Pasos a seguir

Se entrega solicitud con los detalles del proyecto en la Secretaría de Turismo.

El solicitante deberá acudir a las instalaciones del Instituto Mexiquense del Emprendedor, donde será entrevistado para verificar que cumpla con los requisitos generales del Programa. Si el solicitante cumple con los requisitos, será canalizado con un Asesor Financiero considerando la naturaleza del proyecto y su ubicación.

El Asesor tendrá que dar respuesta al solicitante a más tardar una semana después de la solicitud, para posteriormente elaborar un diagnóstico empresarial y financiero, que permita corroborar que sea sujeto de crédito del programa e identificar la problemática de su empresa.

En caso que la solución a la problemática sea el plan de mejora, el Asesor Financiero deberá indicarle a la empresa las recomendaciones y acciones que deberá llevar a cabo para solucionar su problemática. En caso que la solución sea la gestión de un crédito, el

³¹ Gobierno del Estado de México, sitio web: <http://sistemas2.edomex.gob.mx/TramitesyServicios/Tramite?tram=70&cont=0>



asesor financiero y el empresario, elegirán el producto PYME más adecuado a las necesidades de la empresa y se integrará el expediente conforme a los lineamientos de la Institución Financiera a la que pertenece el Producto PYME seleccionado.

En cualquiera de los dos casos, el Asesor Financiero realizará un seguimiento para verificar que se llevó de manera adecuada el plan de mejora, o bien, el impacto del crédito en la empresa.

Resultado o documento a obtener:

Canalización del (la) empresario (a) con un Asesor Financiero, que tendrá como resultado de la atención brindada a la empresa, un plan de mejora o la gestión de un financiamiento.

Vigencia del resultado o documento a obtener:

Permanente.

Plazo máximo de respuesta:

7 día(s)

Finalmente también se encontró un proceso denominado “**Asesoría a los municipios en materia de elaboración de material promocional**”, que se realiza en la Secretaría de Turismo, pero que no está asociado al proyecto objeto de análisis de este documento.³²

³² Gobierno del Estado de México, sitio web: <http://sistemas2.edomex.gob.mx/TramitesyServicios/Tramite?tram=136&cont=0>



5.6. Pertinencia de los procesos.

La MIR de Proyectos de Inversión, se asocia con la actividad: Apertura de negocios basado en el análisis de proyectos de inversión y mercado.

MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS						
UNIDAD RESPONSABLE: Secretaría de Turismo						
PROGRAMA: Fomento turístico: 0905020000,						
NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES			Medios de Verificación	Supuestos
		NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	PERIODICIDAD		
FIN	Alta derrama económica en la actividad turística	Tasa de crecimiento de la derrama económica del sector turístico	$((\text{Cantidad captada en el periodo actual} / \text{Cantidad captada en el periodo anterior}) - 1) * 100$	Anual	Estadística Básica del Sector Turismo	Economía estable, Oferta de productos y servicios turísticos innovadores.
PROPÓSITO	Servicios e infraestructura del sector turístico desarrollada y consolidada	Tasa de crecimiento de la afluencia turística	$((\text{Visitantes captados en el periodo actual} / \text{Visitantes captados en el periodo anterior}) - 1) * 100$	Anual	Estadística Básica del Sector Turismo, Estadísticas en materia turística de los Ayuntamientos. Sistema DATATUR.	Economía estable. Población interesada en conocer los atractivos turísticos de la Entidad.
COMPONENTES	Sensibilizar y profesionalizar a prestadores de servicios turísticos para brindar servicios de calidad	Índice de personal beneficiado con capacitación turística	$(\text{Prestadores de servicios turísticos beneficiados con cursos de capacitación} / \text{Prestadores de servicios turísticos programados a beneficiar con cursos de capacitación}) * 100$	Trimestral	Informes mensuales del Programa de Trabajo, Registros Administrativos.	Interés en materia de capacitación por parte de prestadores de servicios turísticos
ACTIVIDADES	Desarrollo de infraestructura turística planeada.	Índice de obras realizadas en el sector turístico	$(\text{Obras realizadas} / \text{Obras acordadas}) * 100$	Anual	Informes mensuales del Programa de Trabajo. Registros Administrativos.	Economía estable. Recursos económicos liberados en tiempo y forma.
	Apertura de negocios basado en el análisis de proyectos de inversión y mercado.	Índice de asesorías sobre gestión financiera	$(\text{Asesorías sobre gestión financiera otorgadas} / \text{Asesorías sobre gestión financiera programadas a atender}) * 100$	Trimestral	Informes mensuales del Programa de Trabajo. Registros Administrativos.	Economía estable. Crecimiento económico en el sector turístico. Disponibilidad oportuna de recursos.



El proyecto: Proyectos de Inversión, se identifica con la actividad de la MIR: Apertura de negocios basado en el análisis de proyectos de inversión y mercado.

Derivado de lo anterior el indicador con el cual se mide esa actividad se vincula a las **asesorías sobre gestión financiera**, de tal forma que los componentes mencionados, Los Componentes “**Sensibilizar y profesionalizar a prestadores de servicios turísticos para brindar servicios de calidad**” no guardan relación directa con la actividad mencionada.

El Propósito y el Fin, tienen cierta vinculación con la actividad mencionada, sin embargo falta hacer más precisos cada uno de los elementos de la MIR, siguiendo las indicaciones que son plasmadas en la “*Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*”, que el CONEVAL, elaboró.³³

La MIR contribuye a una definición precisa, de los elementos que se contemplan en las etapas de planeación, seguimiento y evaluación, para cualquier programa y proyecto. La Matriz de Indicadores para Resultados MIR, tiene una relación importante con el proceso del **Proyecto de Inversión** que el gobierno del Estado de México, implementa a través de la Secretaría de Turismo.

Asimismo en el reporte, enviado a la SHCP, de la matriz de indicadores para resultados, se observan indicadores de eficiencia y eficacia:

Departamento de Proyectos de Inversión

Nombre del indicador: Índice de asesorías sobre gestión financiera

Dimensión a medir: (eficacia, eficiencia, calidad y economía):

Método de cálculo con variables de la fórmula (incluir el significado de las siglas y/o abreviaturas): (Asesorías sobre gestión financiera otorgadas / Asesorías sobre gestión financiera programadas a atender) * 100

Metas programadas: Apertura de negocios basado en el análisis de proyecto de inversión y mercadeo

Nombre del indicador: Índice de satisfacción en los cursos de capacitación impartidos a prestadores de servicios turísticos

Dimensión a medir: (eficacia, eficiencia, calidad y economía):

Método de cálculo con variables de la fórmula (incluir el significado de las siglas y/o abreviaturas): (Sumatoria del promedio de calificaciones de los participantes a los cursos / Total de cursos)

Metas programadas: Prestadores de servicios turísticos con interés por capacitar a su personal y mejorar el servicio brindado.

³³ CONEVAL [http://planeacion.uaemex.mx/docs/Capacitacion/MGR/2 Guia para la elaboracion de matriz de indicadores CONEVAL.pdf](http://planeacion.uaemex.mx/docs/Capacitacion/MGR/2_Guia_para_la_elaboracion_de_matriz_de_indicadores_CONEVAL.pdf)



Para los dos indicadores que se señalan en el reporte del proyecto, hay una correspondencia entre el nombre y el método de cálculo del indicador.

Las metas y acciones contempladas en el reporte de avance físico y financiero, para el cuarto trimestre de 2013 y en correspondencia con el Programa Operativo Anual del proyecto, se muestran con el avance al 100%, por lo cual se puede concluir que las acciones implementadas han sido eficientes.

Nombre de la Meta	Programada	Alcanzada	%
Asesorías Financieras para proyectos de inversión turística	180	180	100

La Secretaría de Turismo aplicó algunas encuestas, entre los beneficiados con asesorías, para conocer la satisfacción de los usuarios.

Pregunta	SI	NO
¿Considera adecuada la información que recibió en la asesoría?	39%	61%
¿La atención que recibió fue respetuosa?	100%	
¿Recibió toda la información suficiente para su proyecto de inversión?	39%	61%
¿El asesor fue claro y puntual en brindar la información respecto al proyecto de inversión?	56%	44%
¿Recomendaría el servicio a otro inversionista?	56%	44%
¿Le pidieron dinero o alguna otra forma para recibir la asesoría o el beneficio del proyecto?	100%	
¿Considera adecuada la difusión del programa?	17%	83%
¿Está satisfecho con el servicio brindado?	56%	44%

El análisis de las evaluaciones, practicadas a los beneficiarios de las asesorías, manifiesta que existe poca eficacia respecto a las expectativas de los interesados.

El elemento con menor satisfacción de los usuarios, es el relativo a la difusión del programa. También es conveniente señalar que la información contemplada en la asesoría, no fue suficiente ni adecuada. La eficiencia de las asesorías tiene áreas de mejora.

No se cuenta con información, de satisfacción de usuarios de los demás procesos contemplados para el proyecto.

Los procesos identificados en el proyecto, asociado con el Fin y el Propósito, contemplado en la MIR, tienen cierta pertinencia, sin embargo es necesario ser muy específicos con aporte real que realiza la implementación de este proyecto.

Cabe hacer mención, que es necesario actualizar los manuales de procedimientos, de las actividades que se realizan en el área, para identificar claramente el aporte del proyecto a la misión de la dirección y de la secretaría.



Asimismo es conveniente sistematizar los procesos e implementar un mecanismo de monitoreo y valoración de la satisfacción de los usuarios.

Los ejecutores del proyecto, señalan haber cumplido con las metas establecidas en el ejercicio fiscal 2013. Lo anterior permite afirmar que los recursos humanos y materiales, han sido suficientes para la operación del proyecto.

Los resultados mostrados en la ejecución del proyecto, solo aporta información general del mismo, por lo que sería conveniente desarrollar indicadores de desempeño que den posibilidad de actuar oportunamente a las necesidades de bienes o servicios que demandan los beneficiarios.

No se ha profundizado en la obtención de información respecto al propósito y fin del proyecto. No sólo para saber para cada uno de los beneficiarios de los servicios asociados al proyecto, el grado de concreción de los proyectos de inversión. Sino también los beneficios a los turistas en cuanto a la calidad de los productos turísticos y las utilidades a los inversionistas, pobladores y áreas geográficas, con la implementación de los proyectos.



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

6. Tema II

Hallazgos y resultados

94



Fondo de Fomento y Desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica
Carlos Hank González #248 Pte., Col. Hípico, Metepec, Edo. de México C.P. 52156
Tel. y Fax: (722) 280 0355 • fondict@fondict.org





6. Tema II Hallazgos y resultados.

El equipo evaluador, derivado del análisis de los procesos del proyecto identificó los siguientes: hallazgos, resultados, áreas de oportunidad y fortalezas, que se señalan.

6.2. Detección de áreas de oportunidad y problemas en la normatividad.

1. Hallazgo

La Secretaría de Turismo del Estado del México ejecuta el programa de “Fomento Turístico”, con cuatro proyectos:

- Promoción e Información Turística.
- Difusión y Apoyo para la Comercialización Turística.
- Gestión y Desarrollo de Productos Turísticos y
- Proyectos de Inversión.

El único que en su denominación no está asociado a una acción es el correspondiente a Proyectos de Inversión.

95

Resultados

- Indefinición gramatical, en la denominación del proyecto. Se dejan sin definir las posibles acciones y objetivo del proyecto.
Lo anterior provoca confusiones de los componentes reales que ofrece el área y se manifiesta en los elementos contenidos en los manuales de procedimientos y organización, que la secretaría publicó mediante la gaceta de gobierno.
- Esta situación también se manifiesta en la Matriz de Indicadores para Resultados y en los indicadores para la planeación y evaluación del programa.

Áreas de oportunidad

- Adecuar la denominación del proyecto, contemplado en el programa presupuestario y de la dirección contemplada en la estructura orgánica, contemplada en el manual de organización de la secretaría.
- Para una denominación más precisa del proyecto, el equipo evaluador propone el nombre: “Fomento a proyectos de inversión”
- Asimismo sería conveniente actualizar la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, para asignación adecuada de la promoción de inversión.



2. Hallazgo

El proyecto está asociado orgánicamente a la Dirección de Inversión Turística, la cual no tiene contempladas subdirecciones en su nivel de subordinación organizativa.

La estructura, de la dirección se integra por dos jefaturas de departamento, que tienen la responsabilidad de la ejecución del proyecto.

Resultados

- Línea de mando directa a dos niveles orgánicos y operativos.
- Limitada asignación de personal para la unidad administrativa responsable de la operación del proyecto.

Áreas de oportunidad

- Integrar una estructura orgánica completa, en sus mandos medios (Dirección, Subdirección, Jefatura de Departamento), acorde a las funciones y responsabilidades de los ejecutores del programa, identificando plenamente las responsabilidades de cada uno de los integrantes en la ejecución del proyecto analizado.
- Para lo anterior, el equipo evaluador propone realizar un análisis integral de la determinación orgánica de Secretaría de Turismo y de su funcionamiento en el otorgamiento de valor agregado a la sociedad, para asignar eficientemente la operación del proyecto.

3. Hallazgo

El equipo evaluador, identificó que en los manuales asociados al área se contempla un procedimiento denominado “*Emisión del diagnóstico de factibilidad*” financiera y de mercadeo, documento que se entrega a los potenciales inversores y detona otras actividades en el área que opera el proyecto y en otras instancias externas a la secretaria.

No se identificó, que el sujeto evaluado, mencionara la importancia de dicho documento en los cuatro procedimientos que el área identificó como su actividad principal. Sin embargo hay un manual de procedimientos, publicado en la gaceta de gobierno del Estado de México, del Departamento de Promoción de Inversión, que contiene ese procedimiento.

Recomendaciones

- Determinar actividades, en orden de prioridad dentro de la Dirección, destacando los bienes o servicios que ofrecen. Asimismo contemplar actividades integrales, vinculando las áreas y hacer más fluidos sus procedimientos.
- Para lo anterior se sugiere contemplar de forma holística, los procedimientos que se realizan a nivel Dirección.



4. Hallazgo

El procedimiento “Integración y promoción del Portafolio de Inversión Turística” es descrito en el manual de procedimientos del Departamento de Gestión de Inversión. Contempla una serie de actividades que describen la elaboración de un Compact Disk (bien) que es información con la cual se promueven (servicios) los proyectos de inversión.

El resultado que menciona este procedimiento no es acorde con la obtención de esos bienes y servicios.

Recomendaciones

- Actualizar el manual publicado, destacando los bienes o servicios que produce el área, a través de sus actividades.
- Para lo anterior es recomendable que se asocien las actividades con los componentes (bienes o servicios) que ofrece la Dirección de Inversión.

Las principales áreas de oportunidad, están asociadas con el enfoque del proyecto, con la posibilidad de definir desde la denominación del proyecto, y alineando sus elementos estratégicos y sus procedimientos para elevar su efectividad con la población objetivo y los fines que pretende lograr.

Asimismo con la implementación de seguimiento, monitoreo y evaluación, del impacto de sus principales procesos, definiendo indicadores de desempeño, que permitan evaluar el impacto de la política institucional implementada.



Problemática con la normatividad.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, señala lo siguiente:

Artículo 36.- La Secretaría de Desarrollo Económico es la dependencia encargada de regular, promover y fomentar el desarrollo industrial y comercial del Estado.

A esta Secretaría le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Proponer al Gobernador las políticas y programas relativos al fomento de las actividades industriales, mineras y comerciales;*
- II. Participar en la planeación y programación de las obras e inversiones tendientes a promover la racional explotación de los recursos minerales del Estado;*
- III. Servir de órgano de consulta y asesoría en materia de desarrollo económico tanto a los organismos públicos y privados como a las dependencias del Ejecutivo;*
- IV. Asesorar técnicamente a los Ayuntamientos, a los sectores sociales y privados que lo soliciten, en el establecimiento de nuevas industrias o en la ejecución de proyectos productivos;**
- V. Apoyar la creación y desarrollo de agroindustrias en el Estado y fomentar la industrial rural;*
- VI. Apoyar los programas de investigación tecnológica, industrial y fomentar su divulgación;*
- VII. Promover la realización de ferias, exposiciones y congresos industriales y comerciales;*
- VIII. Participar en la creación y administración de parques, corredores y ciudades industriales en el Estado;*
- IX. Formular y promover el establecimiento de medidas para el fomento y protección del comercio de primera mano en el Estado;*
- X. Ejercer, previo acuerdo del Ejecutivo del Estado, las atribuciones y funciones que en materia industrial y comercial contengan los convenios firmados entre el mismo y la administración pública federal;*
- XI. Las demás que señalen las leyes y reglamentos vigentes en el Estado;*
- XII. XVI. Derogadas*

Artículo 36 Bis.- La Secretaría de Turismo es la dependencia encargada de regular, promover y fomentar el desarrollo turístico y artesanal del Estado.

A esta Secretaría le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Proponer al Gobernador las políticas y programas relativos al fomento de las actividades turísticas y artesanales;*
- II. Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los programas de fomento y promoción turística y artesanal para el desarrollo de la Entidad;*
- III. Fomentar la comercialización, promoción y difusión de las artesanías que se producen en el Estado;*
- IV. Organizar, promover y coordinar las actividades necesarias para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos turísticos del Estado;*



- V. *Explotar directamente, otorgar y revocar concesiones para la explotación de los recursos turísticos del Estado, así como, para la creación de centros, establecimientos y la prestación de los servicios turísticos en el Estado;*
- VI. *Controlar y supervisar, de acuerdo a las leyes y reglamentos de la materia, la prestación de los servicios turísticos que se realicen en el Estado;*
- VII. *Actualizar el inventario de atractivos turísticos y el directorio de servicios que se prestan en este ramo en el Estado;*
- VIII. Asesorar técnicamente a los Ayuntamientos, a los sectores sociales, privados o públicos que los soliciten, en la promoción y fomento del desarrollo turístico y artesanal;**
- IX. *Apoyar los programas de investigación, capacitación y cultura turística y fomentar su divulgación;*
- X. *Promover la realización de ferias, exposiciones y congresos artesanales;*
- XI. *Ejercer, previo acuerdo del Ejecutivo del Estado, las atribuciones y funciones que en materia turística y comercial artesanal contengan los convenios firmados entre él mismo y la administración pública federal;*
- XII. *Organizar y fomentar la producción artesanal en el Estado, vigilando que su comercialización se haga en términos ventajosos para los artesanos;*
- XIII. *Las demás que señalen las leyes y reglamentos vigentes en el Estado.*

Derivado de lo anterior, se desprende que existen atribuciones que se duplican, por lo que es necesario, que se defina con mayor precisión estas facultades.

Asimismo en el *Decreto del ejecutivo del estado por el que se crea el organismo público descentralizado de carácter estatal denominado Instituto Mexiquense del Emprendedor*, se señala lo siguiente:

Artículo 3 El instituto tendrá por objeto:

- Contribuir a mejora el crecimiento y la calidad de vida en el Estado de México, apoyando a la actividad emprendedora de nuevos negocios y a la expansión de negocios existentes.
- Fomentar una cultura emprendedora, con la participación de inversionistas, universidades y el gobierno de la entidad
- Impulsar las ventajas competitivas del Estado de México para el desarrollo de inversiones productivas.

Artículo 4.- Para el cumplimiento de su objeto, el Instituto tendrá las atribuciones siguientes:

- I.- Fomentar la iniciativa y creatividad de los emprendedores para identificar oportunidades de negocio.
- II.- Analizar la viabilidad de los proyectos presentados por emprendedores y proponer acciones que apoyen su desarrollo.



- III.- Otorgar asesoría a os emprendedores para la realización de su plan de negocio y promover acciones que apoyen su desarrollo.
- IV.- Facilitar la integración y cooperación entre emprendedores para el desarrollo integral de proyectos de negocio.
- V-VII
- VIII.-Impulsar esquemas que faciliten el acceso al financiamiento de los proyectos desarrollados por los emprendedores.
- IX.- Promover la creación de infraestructura para albergar proyectos de negocio.
- X-XIV
- XV.- Promover la organización de ferias exposiciones en apoyo a emprendedores, así como a la micro, pequeña y mediana empresa

La Secretaría de Turismo, en el Proyecto de Inversión, tiene temas de interés asociados con las atribuciones del Instituto Mexiquense del Emprendedor.

Las dos instituciones mencionan que asesoran a inversionistas y que los acercan a diferentes fuentes de financiamiento. Se observa duplicidad de funciones y los interesados acuden a distintas instituciones, para trámites parciales de sus proyectos.

Asimismo en el manual general de organización de la Secretaría de Turismo, menciona los objetivos y funciones de la Dirección de Inversión y sus dos departamentos.

100

Derivado de la información contemplada en el manual, hace evidente que los procesos actuales, podrían ser más pertinentes con una mejor asignación de funciones, dentro de la Dirección de Inversión.

La afirmación anterior se sustenta al identificar actividades similares y entrelazadas en los dos departamentos, comenzando desde el objetivo en donde en los dos departamentos, se menciona que realizan funciones de asesoría.

Un ejemplo se muestra con la integración de la cartera de: Proyectos de Inversión y la inmobiliaria, se realizan tanto en el departamento de proyectos como en el de gestión. Ambas deberían estar en el departamento de proyectos.

En el departamento de proyectos, se señala que realizan: *Gestión ante diversas instancias la elaboración de planes de negocio de proyectos turísticos, y Generar acciones con instancias federales, estatales y municipales que permitan vincular a los sectores privado y social para la generación de proyectos de inversión, regional y municipal.* Esas actividades, deberían estar en el otro departamento.

Una adecuada asignación de funciones, dentro de la Dirección de Inversión, estaría determinada bajo un esquema parecido al siguiente:



Departamento de proyectos de inversión

Objetivo:

Realizar estudios de proyectos de inversión turística en la Entidad.

Funciones:

- *Promover la inversión en la Entidad para que se desarrollen proyectos turísticos competitivos dentro de los sectores público, privado y social.*
- *Elaborar diagnósticos de las zonas turísticas que tengan potencial para atraer inversiones de los sectores público, privado y social.*
- *Detectar las necesidades básicas de las zonas turísticas, con el propósito de promover proyectos turísticos, involucrando a los sectores público, privado y social.*
- *Elaborar de planes de negocio de proyectos turísticos.*
- *Integrar la cartera de proyectos turísticos e inmobiliarios del Portafolio de Inversión Turística.*
- *Identificar y analizar la oferta de financiamiento existente para el sector turismo, y promoverla entre los inversionistas.*
- *Elaborar la guía y catálogos con información de apoyo al inversionista que facilite sus trámites para la instalación y operación de sus proyectos turísticos.*
- *Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.*

Departamento de gestión de inversión

Objetivo:

Apoyar a los inversionistas en los trámites que deben realizar para ejecutar proyectos turísticos en la entidad.

Funciones:

- *Implementar coordinación con las instancias federales, estatales y municipales para la generación de proyectos de inversión.*
- *Apoyar a los inversionistas ante las instancias federales, estatales y municipales en los trámites (obtención de permisos, licencias, concesiones y dictámenes), para la consolidación de proyectos de inversión.*
- *Asesorar al inversionista en la elaboración de planes de negocio de proyectos*
- *Gestionar ante diversas instancias federales, estatales y municipales que permitan vincular a los sectores privado y social*
- *Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.*

La anterior propuesta, deberá ser analizada con mayor profundidad por el área que opera el proyecto, para adecuar las actividades al objetivo del fomento de las inversiones turísticas.



6.3. Identificación y descripción de los principales cuellos de botella, buenas prácticas y fortalezas.

1. Hallazgo

El proyecto no otorga recursos para inversión, sus esfuerzos de las actividades y procedimientos que se observan en el área, van encaminados a lograr que los posibles inversores, consoliden sus proyectos de inversión turística.

Resultados

- Limitado acceso de los inversionistas a líneas de financiamiento, para consolidar sus proyectos de inversión.
- Bajo impacto en inversión pública directa en los destinos turísticos del Estado de México.
- Los recursos presupuestales asignados al proyecto, se canalizan a la operación del mismo y representan alrededor del 5% del recurso total asignado a la secretaría, lo que también limita la capacidad de respuesta ante las solicitudes de los interesados.

Áreas de oportunidad

- Especificar la población objetivo, a nivel estatal para la atención a instituciones privadas y públicas.
- Asignar un centro de atención a los usuarios, bien definido para encauzar esfuerzos institucionales y particulares que permitan alcanzar los propósitos y fines del proyecto.

2. Hallazgo

Las asesorías a potenciales inversionistas, es el principal servicio que se realiza para los interesados en desarrollos turísticos. Asimismo los procedimientos de las asesorías están ampliamente documentadas en manuales de procedimientos.

Sin embargo, derivado de la aplicación de cuestionarios de satisfacción de las asesorías a los beneficiarios, se muestra poca eficacia de esas actividades.

Recomendaciones

- Precisar los temas contemplados en las asesorías, de acuerdo a detección de necesidades de los usuarios finales.
- Asimismo, contemplar reuniones interinstitucionales para precisar trámites y simplificación de los mismos.



3. Hallazgo

El procedimiento, que el área identifica como “Participación de Eventos de Promoción Turística” contempla actividades, que dependen en gran medida de otras instancias, ajenas a la Secretaría de Turismo.

Recomendaciones

- Analizar la conveniencia de simplificar procesos, de los cuales hay que rendir cuentas a las instancias correspondientes.
- Es conveniente que las actividades contempladas en el área, se enfoquen al objetivo principal de la Dirección, para ser más eficiente en el otorgamiento de valor público.

4. Hallazgo

Los elementos contemplados en la Matriz de Indicadores para Resultados MIR, presentan diferencias con lo contemplado en los lineamientos del Modelo de Términos de Referencia.

Lo anterior afecta a una identificación apropiada de los procedimientos del proceso asociado al proyecto analizado y dificulta la definición de sus elementos (Actividades, Componentes Propósitos y Fin.)

103

Recomendaciones

- Actualizar la matriz de indicadores para resultados del programa, en el periodo contemplado para el presente ejercicio fiscal.
- Para lo anterior es recomendable revisar la MIR de la Secretaría de Turismo Federal ramo 21, en el Presupuesto de Egresos de la Federación. En específico lo referente a inversión turística.

Recomendaciones

- Alinear las actividades y procedimientos a una sola línea de actuación, para un mayor impacto en las funciones del proyecto.
- Para una más eficiente adecuación de las actividades, el equipo evaluador propone realizar una reingeniería de procesos al interior de la secretaría y en coordinación con otras instancias involucradas en el apoyo a la inversión turística.



Principales elementos a destacar del proyecto.

Las principales fortalezas del proyecto son:

- Alineación a las metas del Plan Nacional de Desarrollo.
- Homologación a procesos similares en instancias del gobierno federal.
- Coordinación interinstitucional.
- Publicación de manuales de organización y procedimientos.
- Recursos humanos y materiales enfocados para la operación del proyecto

Las principales debilidades son:

- Las dos jefaturas de departamento ejecutan acciones similares en un proceso general.
- Limitada difusión del proyecto.
- Procesos poco articulados.
- Bajo grado de satisfacción a usuarios.
- Poca lógica horizontal y vertical en los elementos de la MIR.

Los cuellos de botella identificados son:

- Procesos internos con funciones operativas, sin clara definición.
- Procesos segregados por responsabilidades normativas.
- Sistemas de seguimiento limitados.

Buenas prácticas:

- Visión interinstitucional de las instancias que se ven involucrados con el proyecto.
- Coordinación de acciones con diversas instancias, con objetivos afines.
- Revisión constante del proceso y sus procedimientos.

Nota: En los anexos, se incluye un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA, que retoma parte de este análisis.



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

7. Tema III

Recomendaciones y conclusiones

105



Fondo de Fomento y Desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica
Carlos Hank González #248 Pte., Col. Hípico, Metepec, Edo. de México C.P. 52156
Tel. y Fax: (722) 280 0355 • fondict@fondict.org





7. Tema III Recomendaciones y Conclusiones.

7.2. Recomendaciones.

La Secretaría de Turismo del Estado del México puede realizar adecuaciones al enfoque del proyecto, fundamentado en la valoración de los procesos reales que se operan en la Secretaría de Turismo.

Cabe destacar que las acciones de apoyo a los inversionistas (incluidos los del sector turístico) son facultades contempladas para el Instituto Mexiquense del Emprendedor.

Se pueden mejorar los esfuerzos de la Secretaría de Turismo, para la determinación de líneas estratégicas sobre nuevos enfoques de turismo (No solamente Sol y Playa), que actualmente muestran signos de agotamiento y que para el Estado de México no tiene referentes relevantes.

Asimismo se recomienda actualizar la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, para una asignación adecuada de la promoción de inversión.

También es conveniente tener una estructura orgánica completa, en las áreas que actualmente se opera el proyecto, para generar propuestas de mayor impacto en sus acciones.

Actualizar los manuales de procedimientos de toda la Dirección de Inversión Turística, para integrar una secuencia procesal integral, con procesos más fluidos y eficientes.

Actualizar en los tiempos establecidos la Matriz de Indicadores para Resultados MIR, para lograr vinculación más concreta entre las actividades, los componentes (bienes o servicios) que ofrece la Dirección de Inversión, con el Propósito y Fin contemplado en la MIR.



Consolidación de procesos.

Con el desarrollo de esta evaluación, se ha podido corroborar que los procesos vinculados con el proyecto “Proyectos de Inversión”, son:

1. Integración y Promoción del Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México.
2. Asesorías para la integración, desarrollo y promoción de proyectos de inversión turística.
3. Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.
4. Participación de eventos de promoción a la inversión turística.
5. Emisión del diagnóstico de factibilidad, para la promoción y/o desarrollo de proyectos turísticos.

Todos los procesos tienen varios años de ejecución, por lo que han consolidado su actuación en ese periodo. No obstante lo anterior, los manuales de procedimientos de cada proceso, aún tienen áreas de mejora.

En el caso del primer proceso, el manual une dos procedimientos (Integración y Promoción) que pueden ser acciones excluyentes. Esta unión diluye la importancia de cada acción en donde se confunden los componentes (un bien y un servicio).

107

En los manuales también se menciona que los productos que se obtienen como resultado de esas acciones, son los siguientes:

Productos:

Mayor inversión en proyectos turísticos en el Estado de México.

Mejores condiciones de vida en la entidad.

Incremento en la derrama económica del sector turístico.

Lo anterior, hace evidente una necesidad de implementar acciones pertinentes y relevantes, en el proceso mencionado y la alineación y actualización de los manuales con la operación del proyecto.

Las asesorías es el proceso que más consolidado se tiene. Sin embargo derivado de la valoración de los beneficiarios, se puede concluir que tienen poco impacto.

Los procesos 3 y 4, tienen una fuerte similitud con actividades que se realizan en los dos primeros procesos, por lo que funcionan como elementos complementarios y no como procesos individuales.

El proceso de emisión del dictamen de factibilidad, es un detonante muy relevante de los otros procesos asociados al proyecto.



Es conveniente consolidar la medición de satisfacción de la población objetivo, en cada uno de los procesos.

Las metas asociadas a los procesos del proyecto “Proyectos de Inversión”, han tenido poco cambio en los años que tiene funcionando el proyecto y se refieren básicamente al cumplimiento de cantidades programadas.

Es conveniente consolidar acciones que permitan escalar a metas cualitativas, que permita evaluar el desempeño con indicadores de gestión adecuados a los propósitos de la institución.

Reingeniería de procesos.

A nivel federal la Secretaría de Turismo, promueve a través, del Consejo de Promoción de Turismo en México CPTM el Fondo Nacional para el Turismo FONATUR, acciones de fomento y promoción de infraestructura e inversión turística.

También funciona un Instituto Nacional el Emprendedor, adscrito sectorialmente a la Secretaria de Economía que tiene programas de apoyo al emprendedor.

La Secretaría de Turismo del Estado de México, en la operación el proyecto, realiza funciones similares a las contempladas en las instancias federales y a las del Instituto Mexiquense del Emprendedor.

108

Para lo anterior se recomienda hacer una reingeniería de procesos, que incluya a los diferentes actores involucrados, que permita llegar a acuerdos para evitar la duplicidad de funciones y confusiones a la población objetivo.

Asignar las funciones a la instancia que tiene mejor desempeño en las actividades vinculadas al proyecto analizado, permitirá obtener mejor eficiencia en el gasto público y dar mayor valor agregado a la sociedad.

Es recomendable que se agrupen las funciones, en un rumbo único y un mando específico. Lo anterior también permitirá asumir nuevos retos de política pública asociada con el turismo.

Nota: En los anexos, se incluye un análisis de Recomendaciones que sintetiza algunas de las aseveraciones de este apartado.



7.3. Conclusiones.

El proyecto “**0905020202 Proyectos de Inversión**”, de la **Secretaría de Turismo del Estado del México**, se evalúa conforme al Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, el cual fue emitido por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado, así como los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Gobierno en el Estado de México.

La metodología empleada contempló investigación de gabinete y de campo con entrevistas a profundidad con los actores implicados en el proyecto.

Las actividades del Proyecto analizado tienen fuertes referentes de actuación de la política de fomento turístico a nivel del gobierno federal. Sin embargo el enfoque prevaleciente de promoción de desarrollo turístico con el concepto “Sol y Arena”, no se adecua a las características del Estado de México.

La Secretaría de Turismo del Estado de México, no apoya con recursos monetarios a los beneficiarios del proyecto. Sus actividades se enfocan al apoyo logístico para la consolidación de los proyectos de inversión.

Se identificaron cinco procesos principales: Integración y Promoción del Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México; Asesorías; Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario, Participación de eventos de promoción a la inversión turística y Emisión del diagnóstico de factibilidad.

En concordancia con estos procesos, se identifican metas programáticas para cada uno de ellos. Que tienen una adecuada alineación a las metas nacionales en relación al turismo.

Algunos procesos documentan sus procedimientos en manuales publicados en la Gaceta de Gobierno del Estado de México. No obstante lo anterior algunas descripciones procedimentales, presentan áreas de oportunidad para una mejor definición de secuencia.

La asesoría es un proceso dominante en el desarrollo del proyecto, por lo que se propone se realice un ejercicio de reingeniería, para alinear las acciones que generen mayores impactos en los resultados obtenidos.

Algunas de las acciones que se contemplan en la operación del proyecto, también son ofrecidas por otras instituciones externas a la Secretaría de Turismo.

A nivel federal la Secretaría de Turismo, promueve a través, del Consejo de Promoción de Turismo en México CPTM el Fondo Nacional para el Turismo FONATUR, acciones de fomento



y promoción de infraestructura e inversión turística. Las entidades federativas, ajustan su funcionamiento a las directrices federales, a través de programas y políticas genéricos.

Hay diferentes áreas de oportunidad:

Al interior de la Secretaría de Turismo.

En la adecuación de los objetivos y funciones del área operadora del proyecto. Reorganizando la organización y funcionamiento alineado a procesos eficientes.

En la reestructuración de la Matriz de Indicadores para Resultados MIR, para una eficiente conformación de la misma, conforme a la Metodología del Marco Lógico y a los objetivos del programa “Fomento Turístico”.

Al exterior de la Secretaría de Turismo

En la organización y funciones con otras dependencias que participan en el fomento de la consolidación de los proyectos de inversión, realizando una reingeniería de procesos.

En la definición del enfoque del fomento de la actividad turística de acuerdo a las nuevas realidades en materia de turismo y las propias características que presenta el Estado de México.

110

Recientemente fue publicado un estudio de la Organización de Cooperación del Desarrollo Económico, sobre el turismo en México, el cual señala la necesidad de cambiar el enfoque prevaleciente en la materia en las últimas cuatro décadas.³⁴

Aquí citamos algunos extractos de ese estudio:

Los apoyos de financiamiento del sector público requieren ser ajustados si se quiere fomentar una mayor innovación en el lado de la oferta y apoyar un modelo más diversificado.

Principales recomendaciones de política

- I. *Promover un enfoque más integrado y una gobernanza más sólida de la política turística.*
- II. *Desarrollar un enfoque más estratégico del turismo en México. Mejorar la eficacia del Gabinete Turístico como herramienta estratégica para el desarrollo integrado de políticas;*

³⁴ OCDE “Políticas de Turismo en México”, sitio web: <http://www.oecd.org/centrodemexico/medios/renovar-el-modelo-de-turismo-en-mexico-puede-ayudar-al-crecimiento-incluyente-ocde.htm>



- III. Fortalecer los vínculos entre las políticas, los productos y la promoción; así como promover un enfoque de la política turística más participativo y orientado hacia el mercado.
- IV. Fortalecer el desarrollo de políticas fundamentadas en evidencias.

También será necesario contar con iniciativas de desarrollo de competencias para los encargados de formular políticas a nivel federal y estatal.

El paradigma de desarrollo turístico emergente basado en un creciente nivel de diversificación de productos requiere habilidades distintas en las áreas de planificación, planeación estratégica, implementación de políticas, coordinación horizontal y vertical e integración de planes de acción.

Recomendaciones

Financiamiento directo a proyectos turísticos que ofrezcan el mayor potencial y garanticen una utilización más estratégica y eficiente de los recursos públicos.

Realizar análisis y evaluaciones más sólidas de la inversión pública en turismo es fundamental.

Se debe examinar el costo y los beneficios potenciales del uso de subsidios para financiar proyectos de desarrollo turístico, particularmente en el contexto de presupuestos limitados.

Establecer límites fiscales ex ante para la provisión de financiamiento del sector público.

Mejorar la coordinación entre los niveles de gobierno y los organismos de ejecución.

Aprovechar la experiencia de México utilizando asociaciones público-privadas para financiar infraestructura básica que apoye el desarrollo turístico.

Considerar la provisión de financiamiento para proyectos turísticos dentro de un contexto de destino más amplio, para apoyar la creación de rutas, clusters y desarrollo de destinos estratégicos.

Apoyar un mejor uso y rendimiento de las oportunidades de financiamiento por parte de las pequeñas y microempresas.

Fortalecer el papel del INADEM en la prestación de apoyos financieros y no financieros a las pequeñas y microempresas de turismo.



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

Mejorar la capacidad financiera de las pequeñas y microempresas mediante la asistencia técnica y la capacitación.

Alentar a las empresas turísticas a formalizarse y salir de la economía informal, mediante la simplificación administrativa y la ampliación del papel de los Centros de Atención a las Empresas Turísticas y el Sistema Rápido de Puesta en Marcha Empresarial.

Explorar el potencial de fuentes alternativas de financiamiento (canalizando las remesas a través de crowdfunding, microfinanzas) que aporten una perspectiva del sector privado a la selección y financiamiento de proyectos.



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

8 Estudios de caso: descripción en profundidad y análisis

113



Fondo de Fomento y Desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica
Carlos Hank González #248 Pte., Col. Hípico, Metepec, Edo. de México C.P. 52156
Tel. y Fax: (722) 280 0355 • fondict@fondict.org





8. Estudios de caso

Asesorías

Las asesorías es el proceso, del proyecto, con mayor detalle de operación. El objetivo de las asesorías es: Apoyar con información a los inversionistas interesados en desarrollar y promover proyectos de inversión turística, para la integración y aprobación de sus proyectos.

Cabe mencionar que en las dos jefaturas de departamento, las asesorías son mencionadas en varias ocasiones dentro de las funciones contempladas para ambos en el anual de organización de la secretaría.

Existen documentados dos procedimientos para:

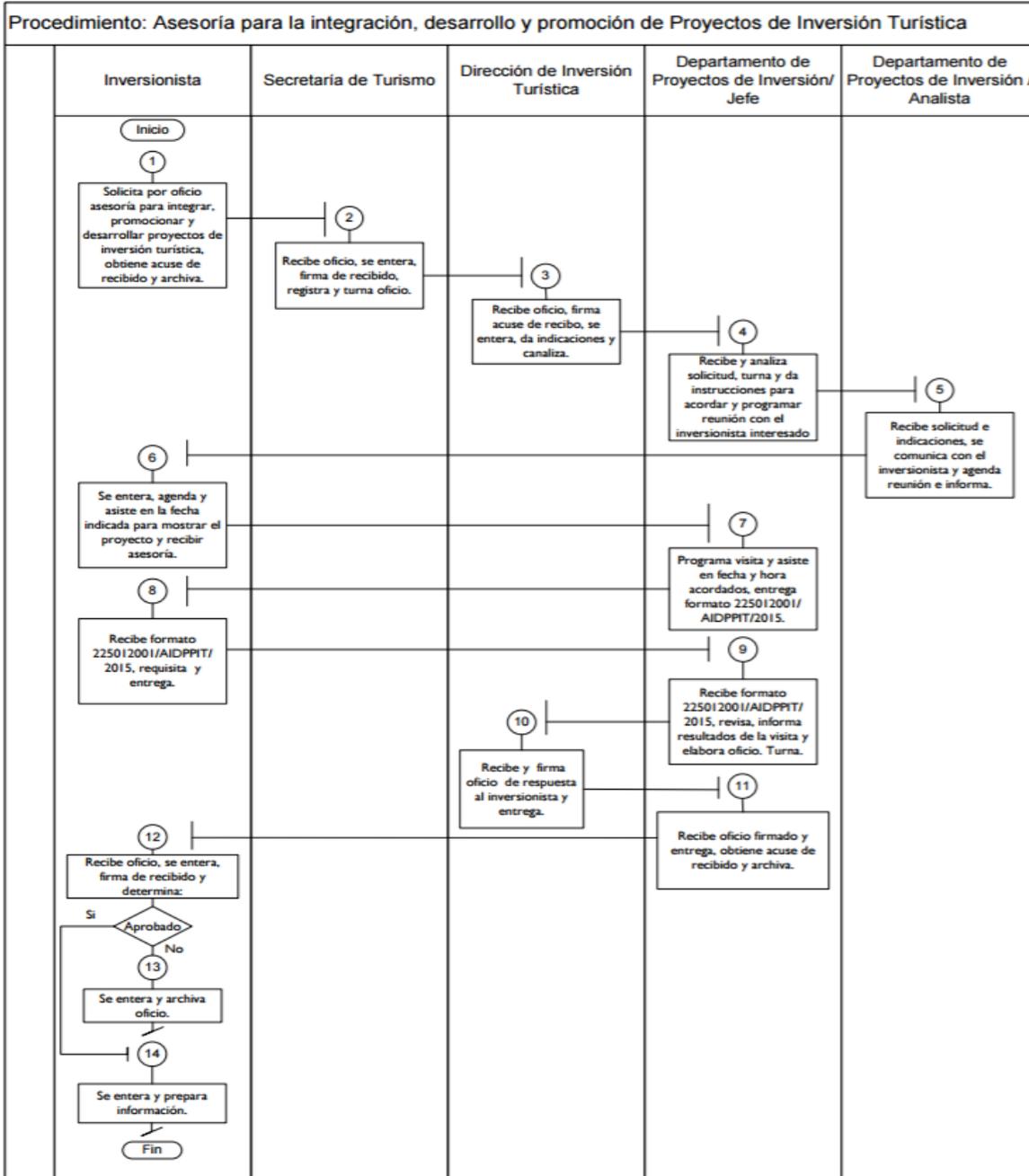
- Asesoría para la integración, desarrollo y promoción de proyectos de inversión turística a inversionistas interesados.
- Atención de solicitudes de Asesorías a prestadores de servicios turísticos interesados en desarrollar proyectos de inversión en la entidad.

114

Los dos se asocian al **Departamento de Gestión de Inversión**, sin embargo en el manual de organización, también el **Departamento de Proyectos de Inversión** menciona asesorías.

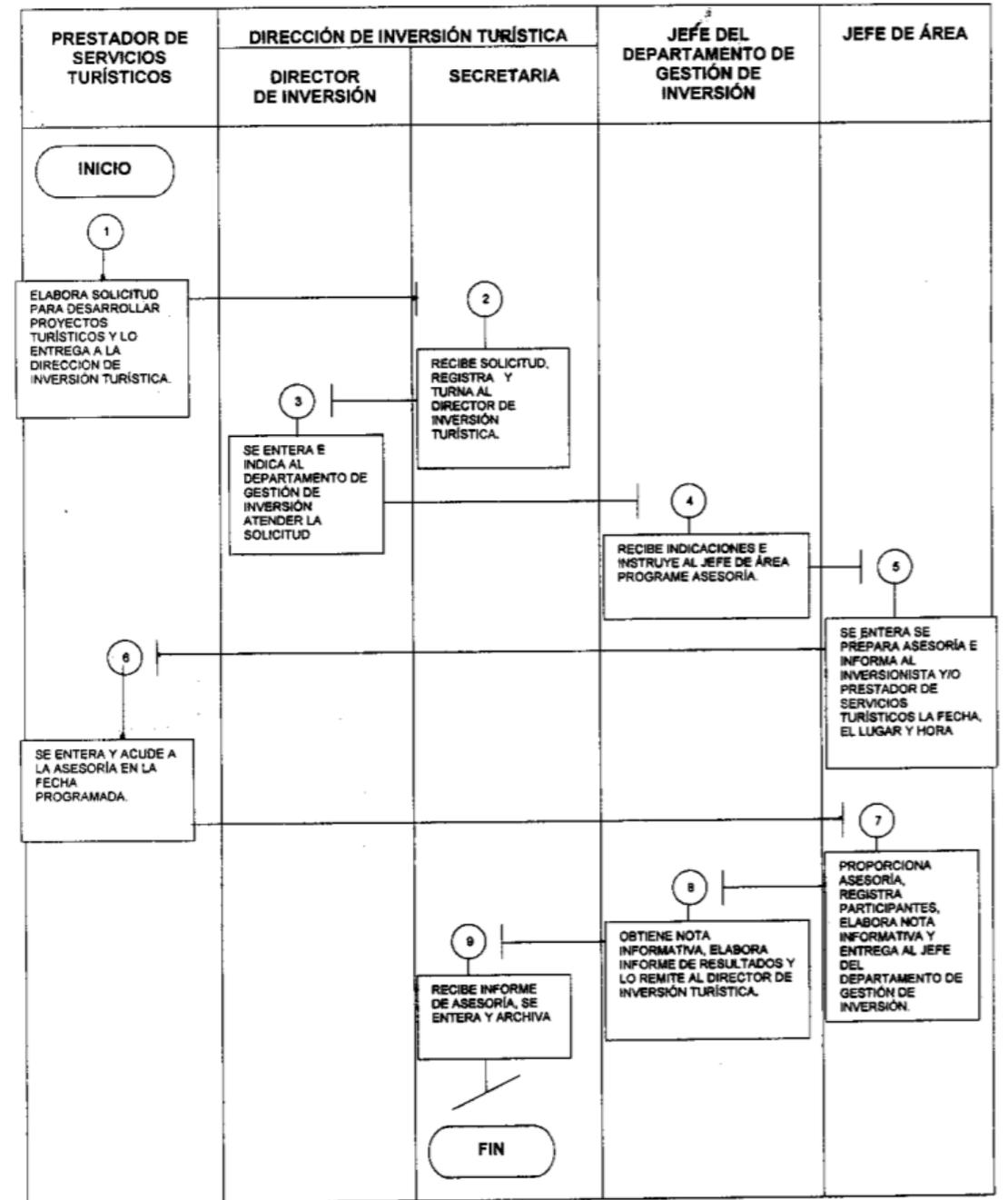
En la operación del proceso de asesorías, se han elaborado formatos que acompañan al funcionamiento del proceso.³⁵

³⁵ Asesoría para la integración, desarrollo y promoción de proyectos de inversión turística. sitio web: <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/turismo/marcoJuridico/9.web>





PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE ASESORÍA A PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS INTERESADOS EN DESARROLLAR PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA ENTIDAD





Las asesorías de inversión turística del estado de México (ASESORIAS) tienen por objeto incrementar la inversión privada en proyectos turísticos.

De la aplicación de cuestionarios de satisfacción de las asesorías a los beneficiarios, se muestra poca eficacia de ellas.

Pregunta	SI	NO
¿Considera adecuada la información que recibió en la asesoría?	39%	61%
¿Recibió toda la información suficiente para su proyecto de inversión?	39%	61%
¿El asesor fue claro y puntual en brindar la información respecto al proyecto de inversión?	56%	44%
¿Recomendaría el servicio a otro inversionista?	56%	44%
¿Considera adecuada la difusión del programa?	17%	83%
¿Está satisfecho con el servicio brindado?	56%	44%

El elemento con menor satisfacción de los usuarios, es el relativo a la difusión del programa. También es conveniente señalar que la información contemplada en la asesoría, no fue suficiente ni adecuada.



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

9 Bitácora de trabajo

118



Fondo de Fomento y Desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica
Carlos Hank González #248 Pte., Col. Hípico, Metepec, Edo. de México C.P. 52156
Tel. y Fax: (722) 280 0355 • fondict@fondict.org





9. Bitácora de trabajo y base de datos

Bitácora de trabajo.

Con relación a la evaluación de procesos realizada al Proyecto de Inversión Turística que se desarrolló en la Secretaría de Turismo del Estado de México, el enlace administrativo fue el Ingeniero Eduardo Compean Reyes Spíndola, Jefe de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.

La formalización para la evaluación de procesos, inició con una presentación del grupo evaluador a integrantes de la Secretaría de Turismo. Posteriormente se aplicaron entrevistas a profundidad a los siguientes funcionarios públicos:

- Lic. Wenceslao Romero García, Director de Inversión Turística
- C. José Luis Arizmendi Espinosa, Jefe del Departamento de Proyectos de Inversión
- P. en L.T. Leticia del Carmen González Flores, Jefe del Departamento de Gestión de Inversión
- M. en C.E. Ricardo Cruz Romero, Jefe B de Proyecto.

119

Validación: José Carlos González Flores, Director General de Turismo

Base de datos.

Los principales documentos consultados, se anexan en un Compact Disk.

1. Avance presupuestal 2012 primero y segundo semestre SECTUR-DIGETUR.
2. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
3. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México.
4. Fichas técnicas de los indicadores del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño, con resultados al cuarto trimestre de 2013, del proyecto "Proyectos de inversión".
5. Instrumentos utilizados para medir la satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios derivados del proyecto: "Proyectos de inversión".
6. Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.
7. Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
8. Ley Orgánica de la Administración Pública del Gobierno del Estado de México.
9. Manual de procedimiento de atención a solicitudes de acceso a la información pública de la Secretaría de Turismo
10. Manual de procedimiento de atención de solicitudes de asesoría a prestadores de servicios turísticos interesados en desarrollar proyectos de inversión en la entidad
11. Manual de procedimiento de elaboración y promoción de la cartera de oportunidades de inversión



12. Manual de procedimiento de emisión del diagnóstico de factibilidad para la promoción y/o desarrollo de Proyectos Turísticos
13. Manual de procedimiento, gestión, autorización y entrega de créditos para el desarrollo de proyectos productivos en materia turística
14. Manual de procedimientos de autorización de proyectos ejecutivos para implementar la infraestructura turística
15. Manual de procedimientos de emisión del diagnóstico de factibilidad para la promoción y/o desarrollo de proyectos turísticos.
16. Manual de procedimientos de la unidad de información, planeación, programación y evaluación
17. Manual de Procedimientos del departamento de gestión de inversión
18. Manual General de Organización de la Secretaría de Turismo.
19. Manual para la asesoría para la integración, desarrollo y promoción de proyectos de inversión turística.
20. Manual para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2013.
21. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa presupuestario “Fomento Turístico” 2013-2016, (incluido el árbol de problemas y árbol de objetivos).
22. Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017,
23. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
24. Plan Sectorial de la Secretaría de Economía 2013-2018
25. Plan Sectorial de la Secretaría de Turismo 2013-2018.
26. Programa de trabajo 2012.
27. Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo del Estado de México.



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

10 Instrumentos de recolección de información.

121



Fondo de Fomento y Desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica
Carlos Hank González #248 Pte., Col. Hípico, Metepec, Edo. de México C.P. 52156
Tel. y Fax: (722) 280 0355 • fondict@fondict.org





10. Instrumentos de recolección de información, diseñados por la institución evaluadora.

Los cuestionarios y encuestas a profundidad incluyeron los siguientes elementos:

Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación)

- ¿El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado?
- ¿Cómo y cuándo se comunican a turismo los recursos asignados para financiar el proyecto?
- ¿Se cuenta con los recursos materiales y humanos necesarios para realizar la planeación, programación y presupuestación de objetivos, actividades y metas?
- ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?
- ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?
- ¿Los actores o áreas son los necesarios y suficientes para la elaboración de la planeación?
- ¿Existe un área dentro del programa dedicada a la realización de la planeación estratégica?, ¿es adecuado su funcionamiento?
- ¿En el proceso de planeación estratégica se considera a otros actores involucrados necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto?, ¿la coordinación entre actores es adecuada?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

Difusión del programa (proyecto)

- ¿Considera adecuada la frecuencia con la que se difunde el proyecto?, ¿es el tiempo oportuno para que los posibles beneficiarios puedan informarse del proyecto?
- ¿Es la estrategia de difusión apropiada para llegar a la población objetivo del proyecto?
- ¿Pueden considerarse pertinentes los medios utilizados?
- ¿Es adecuada la coordinación entre las oficinas centrales y otros actores necesarios involucrados para la realización de este proceso?
- ¿El lenguaje de los mensajes es claro para todos aquellos posibles beneficiarios?
- ¿El mensaje es convincente para el posible beneficiario para buscar apoyo del proyecto?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores afrontan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?



Solicitud de Apoyos

- ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?
- ¿Los requisitos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa?
- ¿Existen mecanismos para revisar que la documentación entregada por los posibles beneficiarios este completa?, ¿son estos mecanismos adecuados?
- En caso de programas que apoyen la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los proyectos?, de ser así, ¿es suficiente esta asesoría?
- ¿El periodo y horarios de recepción de documentación son adecuados?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores sufren en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

Selección de beneficiarios

- Detalle los mecanismos a través de los cuales se obtienen los beneficiarios del proyecto.
- ¿Existe una metodología o método para la selección de beneficiarios?, ¿es explícita y replicable?, ¿es adecuada?
- ¿Existen mecanismos de validación de la información recibida sobre los posibles beneficiarios?, ¿estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Los mecanismos mediante los cuales el beneficiario se entera de que es o no beneficiario del proyecto son adecuados?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores afrontan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

Producción o bienes o servicios

- Detalle los mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del proyecto.
- Enuncie a los actores participantes en este proceso.
- Describa las interacciones del proceso de producción de bienes y/o servicios con otros procesos.
- ¿El proyecto tiene mecanismos para estimar la producción de bienes o servicios, necesaria de acuerdo con la posible demanda?
- ¿Los insumos materiales para el otorgamiento de los servicios son los necesarios y suficientes?
- ¿La oportunidad con la que los insumos materiales llegan a los responsables de otorgar el servicio es la adecuada?
- ¿Existen mecanismos de control de calidad de los bienes y servicios (documentos que especifiquen las características y necesidades que debe satisfacer el apoyo)?



- ¿Se cuenta con los insumos (infraestructura, maquinaria, personal, etc.) suficientes para obtener la producción necesaria?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

Distribución de apoyos

- ¿Existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se debe trasladar el bien o servicio para asegurar su adecuada entrega al punto de destino?, ¿son adecuadas estas especificaciones?
- ¿Los bienes y servicios llegan completos y en tiempo al punto de destino? En caso de no ser así, ¿por qué?
- ¿El proyecto cuenta con los insumos suficientes para la distribución de los apoyos (infraestructura, equipo de transporte, personal, etc.)?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores afrontan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

Entrega de apoyos

- ¿El proyecto cumple con las especificaciones sobre la forma en que se debe realizar la entrega de apoyos?, ¿son éstas adecuadas?
- ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?, ¿son pertinentes?
- ¿Los puntos de entrega de apoyos son adecuados (suficientes, cercanos a los beneficiarios, y de fácil acceso, entre otras características)?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?

Seguimiento a beneficiarios

- ¿El proyecto tiene mecanismos para monitorear que los beneficiarios utilizan el apoyo?, ¿estos mecanismos son adecuados?
- ¿El tiempo con que se realiza el proceso de seguimiento es pertinente?
- ¿La cobertura del proceso de monitoreo (número de beneficiarios a los que se les dará seguimiento después de la entrega del apoyo), para verificar el uso de los apoyos es adecuada?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores afrontan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo ejecutado en la práctica?, ¿a qué se deben?



Contraloría Social

- ¿Los mecanismos para conocer la percepción que el beneficiario tiene sobre el proyecto son adecuados?
- ¿Los mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios con respecto al proyecto son aptos?
- ¿Existen mecanismos para que el proyecto pueda conocer la satisfacción del beneficiario respecto a los bienes o servicios que ofrece?, ¿son adecuados estos mecanismos?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo ejecutado en la práctica?, ¿a qué se deben?

Supervisión y monitoreo

- ¿El proyecto cuenta con un sistema informático de soporte para el proceso de supervisión y monitoreo?, ¿es adecuado este sistema?
- ¿Existe, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de apoyos?, ¿este documento es adecuado?, ¿se utilizan para implementar mejoras en la operación del proyecto?
- ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
- ¿En este proceso existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica?, ¿a qué se deben?



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

Anexos.

126



Fondo de Fomento y Desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica
Carlos Hank González #248 Pte., Col. Hípico, Metepec, Edo. de México C.P. 52156
Tel. y Fax: (722) 280 0355 • fondict@fondict.org





11.- Anexos

Anexo I Propuesta de modificación a la normatividad

PROPUESTA DE MODIFICACIÓN A LA NORMATIVIDAD DEL PROYECTO "PROYECTOS DE INVERSIÓN" (AÑO DE LA EVALUACIÓN 2015)					
Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio.	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación.
<p>Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México.</p> <p>Artículo 36.- La Secretaría de Desarrollo Económico es la dependencia encargada de regular, promover y fomentar el desarrollo industrial y comercial del</p>	<p>A esta Secretaría le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:</p> <p>IV.- Asesorar técnicamente a los Ayuntamientos, a los sectores sociales y privados que lo soliciten, en el establecimiento de nuevas industrias o en la ejecución de proyectos productivos.</p>	<p>La secretaría asesora a cualquiera interesado, duplicándose acciones con la Secretaría de Turismo.</p>	<p>IV.- Asesorar técnicamente a los Ayuntamientos, a los sectores sociales y privados que lo soliciten, en el establecimiento de nuevas industrias o en la ejecución de proyectos productivos. Excepto cuando haya disposición similar expresa en otras instituciones.</p>	<p>Evitar duplicidad de acciones y canalizar al sector específico las funciones de asesoría</p>	<p><u>Debe ser un acuerdo a nivel estatal, derivado de un análisis de funciones causas y efectos.</u></p>
<p>Artículo 36 Bis.- La Secretaría de Turismo es la dependencia encargada de regular, promover y fomentar el desarrollo turístico y artesanal del Estado.</p>	<p>VIII.- Asesorar técnicamente a los Ayuntamientos, a los sectores sociales, privados o públicos que los soliciten, en la promoción y fomento del desarrollo turístico y artesanal.</p>	<p>La secretaría asesora también a los interesados en desarrollar proyectos de productos en turismo. Es facultad de la secretaría de desarrollo económico.</p>	<p>VIII.- Asesorar técnicamente a los Ayuntamientos, a los sectores sociales, privados o públicos que los soliciten, en la promoción y fomento del desarrollo turístico y artesanal, distintos a proyectos productivos</p>	<p>Enfocar los esfuerzos a elementos estratégicos y evitar duplicidades</p>	<p><u>Debe ser un acuerdo a nivel estatal, derivado de un análisis de funciones y efectos</u></p>



Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio.	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación.
<p>Decreto del ejecutivo del estado por el que se crea el organismo público descentralizado de carácter estatal denominado Instituto Mexiquense del Emprendedor.</p> <p>Artículo 3 El instituto tendrá por objeto: Contribuir a mejorar el crecimiento y la calidad de vida en el Estado de México, apoyando a la actividad emprendedora de nuevos negocios y a la expansión de negocios existentes. Fomentar una cultura emprendedora, con la participación de inversionistas, universidades y el gobierno de la entidad Impulsar las ventajas competitivas del Estado de México para el desarrollo de inversiones productivas.</p>	<p>Artículo 4.- Para el cumplimiento de su objeto, el Instituto tendrá las atribuciones siguientes:</p> <p>I.- Fomentar la iniciativa y creatividad de os emprendedores para identificar oportunidades de negocio.</p> <p>II.- Analizar la viabilidad de los proyectos presentados por emprendedores y proponer acciones que apoyen su desarrollo.</p> <p>III.- Otorgar asesoría a os emprendedores para la realización de su plan de negocio y promover acciones que apoyen su desarrollo.</p> <p>IV.- Facilitar la integración y cooperación entre emprendedores para el desarrollo integral de proyectos de negocio.</p> <p>VIII.- Impulsar esquemas que faciliten el acceso al financiamiento de los proyectos desarrollados por los emprendedores.</p> <p>IX.- Promover la creación de infraestructura para albergar proyectos de negocio.</p> <p>XV.- Promover la organización de ferias exposiciones en apoyo a emprendedores, así como a la micro, pequeña y mediana empresa</p>	<p>La Secretaría de Turismo, en el Proyecto de Inversión, tiene temas de interés asociados con las atribuciones del Instituto Mexiquense.</p> <p>Se duplican funciones y los interesados acuden a distintas instituciones, para trámites parciales de sus proyectos.</p>	<p>Consolidar las atribuciones de cada institución, a través de una aplicación estricta de su misión.</p>	<p>Tener mayor eficiencia y eficacia en las funciones institucionales</p>	<p>Formalizar acuerdos interinstitucionales.</p>



Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio.	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación.
Manual general de organización de la Secretaría de Turismo	Departamento de proyectos de inversión Objetivo: Brindar orientación, asesoría y apoyo a los inversionistas interesados en desarrollar proyectos de inversión turística que impulsen la afluencia turística y generen derrama económica en la Entidad.	Se mencionan dos objetivos principales, vinculados a las funciones del área y otro al propósito de la institución.	Objetivo: Brindar orientación, asesoría y apoyo a los inversionistas interesados en desarrollar proyectos de inversión turística.	Ser más precisos en la definición de las actividades a realizar sustentado en las funciones	Actualizar el manual.



Anexo II Análisis FODA

ANÁLISIS Fortalezas Oportunidades Debilidades, Amenazas FODA "PROYECTO: PROYECTOS DE INVERSIÓN" (AÑO DE LA EVALUACIÓN 2015)		
FODA	FORTALEZAS. ACTORES INTERNOS	OPORTUNIDADES. FACTORES EXTERNOS
ASPECTOS POSITIVOS	Alineación a las metas del Plan Nacional de Desarrollo.	Nueva política nacional en relación a turismo
	Homologación a procesos similares en instancias del gobierno federal.	Coordinación interinstitucional, con apoyo a programas de descentralización
	Coordinación interinstitucional.	Asignación de funciones a la institución que obtenga los mejores resultados
	Publicación de manuales de organización y procedimientos.	Integrar un sistema integral de la organización y operación.
	Recursos humanos y materiales enfocados para la operación del proyecto	Profesionalización en base a competencias
FODA	DEBILIDADES. ACTORES INTERNOS	AMENAZAS. FACTORES EXTERNOS
ASPECTOS NEGATIVOS	Las dos jefaturas de departamento ejecutan acciones similares en un proceso general.	Restricción presupuestal
	Limitada difusión del proyecto.	Limitación en comunicación a todo el territorio del Estado de México
	Procesos poco articulados.	Fusión de programas y proyectos
	Bajo grado de satisfacción a usuarios.	Canalización a otra institución de los interesados
	Poca lógica horizontal y vertical en los elementos de la MIR.	Reingeniería del gasto público del Estado de México en GpR.



Anexo III Recomendaciones

RECOMENDACIONES "PROYECTO: PROYECTOS DE INVERSIÓN" (AÑO DE LA EVALUACIÓN 2015)							
A) Consolidación							
Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados.	Medios de verificación.	Nivel de priorización (Alto, Medio o Bajo)
Integración y Promoción del Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México.	Adecuar el manual de procedimientos, separando la Integración de la promoción.	Se puede hacer la separación del proceso con los recursos del área.	Departamento de Proyectos de Inversión	Están contemplados en un solo procedimiento	Mayor importancia de cada acción. Mejor eficacia del proceso	Gaceta de gobierno	Medio
Asesorías	Unificar los dos procedimientos asociados a asesorías	Se puede hacer la unificación del proceso con los recursos del área.	Los departamentos de Proyectos y Gestión de Inversión	Son procesos documentados de forma separada.	Simplificar el proceso. Priorizar el producto	Gaceta de gobierno	Medio
Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario	Identificar las acciones específicas del proceso	Es un proceso que se realiza en la misma unidad administrativa.	Dirección de Inversión Turística	El primer proceso y el tercero no son excluyentes	Mayor importancia específica del proceso	Gaceta de gobierno	Alto
Participación de eventos de promoción a la inversión turística:	Identificar las acciones específicas, del área en el proceso	Es un proceso adscrito a la misma dirección.	Dirección de Inversión Turística	El proceso tiene pocos elementos para considerarlo como tal.	Mayor enfoque a resultados	Gaceta de gobierno	Alto



RECOMENDACIONES "PROYECTO: PROYECTOS DE INVERSIÓN" (AÑO DE LA EVALUACIÓN 2015)							
A) Reingeniería							
Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados.	Medios de verificación.	Nivel de priorización (Alto, Medio o Bajo)
Integración y Promoción del Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México.	Asignar a un departamento las funciones integrales asociadas al proceso.	Se puede hacer la asignación proceso con los recursos del área.	Dirección de Inversión Turística	Están acciones del proceso contemplados en los dos departamentos	Mejor eficacia y canalización del proceso	Gaceta de gobierno	Medio
Asesorías	Designar el proceso, a la Secretaría o al Instituto Mexiquense del Emprendedor IME	Se tiene que emitir un acuerdo a nivel estatal.	Secretarías de Desarrollo Económico y Turismo	Las dos secretarías asesoran. Las facultades son del IME	Mejor eficacia y canalización del proceso	Gaceta de gobierno	Alto
Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario	Fusionar las acciones al primer proceso	Se tiene que emitir un acuerdo a nivel Secretaría de Turismo	Dirección de Inversión Turística	Existen funciones en el proceso que también contemplan la integración del portafolio.	Mejor eficacia y gestión del proceso	Gaceta de gobierno	Alto
Participación de eventos de promoción a la inversión turística:	Fusionar las acciones al primer proceso	Se tiene que emitir un acuerdo a nivel Secretaría de Turismo	Dirección de Inversión Turística	Existen funciones en el proceso que también contemplan la promoción del portafolio.	Mejor eficacia y canalización del proceso	Gaceta de gobierno	Alto



Anexo IV Sistemas de Monitoreo e Indicadores de Gestión

El proyecto “0905020202 *Proyectos de Inversión*”, tiene como objetivo el ***promover una mayor inversión turística en el Estado de México mediante la asesoría financiera y promoción de las oportunidades de negocios para que los empresarios y emprendedores consoliden su inversión en el Estado de México.***

El proyecto ha realizado algunos seguimiento a los beneficiarios, básicamente en el proceso de **Asesorías**, mediante la aplicación de cuestionarios y en ocasiones mediante llamadas telefónicas. No se identifica un sistema de monitoreo sistemático.

En las metas asociadas al **Proyecto**, se identifican indicadores cuantitativos de cumplimiento de las mismas. En el reporte del cuarto trimestre de 2015 se identifican los siguientes:

Indicadores de rendición de cuentas, objetivos y resultados. Fracción VI del 2013

Unidad responsable: Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación

133

Nombre del indicador: Tasa de crecimiento de la derrama económica del sector turismo

Método de cálculo: $((\text{Cantidad captada en el periodo actual} / \text{cantidad captada en el periodo anterior}) - 1) * 100$

Unidad de medida: Pesos

Metas programadas: Alta derrama económica en la actividad turística

Nombre del indicador: Tasa de crecimiento de la afluencia turística

Método de cálculo: $((\text{Visitantes aptados en el periodo actual} / \text{visitantes captados en el periodo anterior}) - 1) * 100$

Unidad de medida: Visitas

Metas programadas: Servicio e infraestructura del sector turístico desarrollada y consolidada

Nombre del indicador: Índice de personal beneficiado con capacitación turística.

Método de cálculo: $(\text{Prestadores de servicios turísticos beneficiados con cursos de capacitación} / \text{Prestadores de servicios turísticos programados a beneficiar con cursos de capacitación}) * 100$

Unidad de medida: Capacitación

Metas programadas: Sensibilizar y profesionalizar a prestadores de servicios turísticos para brindar servicios de calidad

Unidad responsable: Subdirección de Infraestructura Turística



Nombre del indicador: Índice de asesorías sobre gestión financiera

Método de cálculo: (Asesorías sobre gestión financiera otorgadas / Asesorías sobre gestión financiera programadas a atender) * 100

Unidad de medida: Asesorías

Metas programadas: Apertura de negocios basado en el análisis de proyecto de inversión y mercadeo

Unidad responsable: Departamento de Proyectos de Inversión

Nombre del indicador: Índice de asesorías sobre gestión financiera

Método de cálculo: (Asesorías sobre gestión financiera otorgadas / Asesorías sobre gestión financiera programadas a atender) * 100

Unidad de medida: Asesorías

Metas programadas: Apertura de negocios basado en el análisis de proyecto de inversión y mercadeo

Nombre del indicador: Índice de satisfacción en los cursos de capacitación impartidos a prestadores de servicios turísticos

Método de cálculo: (Sumatoria del promedio de calificaciones de los participantes a los cursos / Total de cursos)

Unidad de medida: Calificaciones

Metas programadas: Prestadores de servicios turísticos con interés por capacitar a su personal y mejorar el servicio brindado

134

Unidad responsable: Departamento de Calidad y Normalización

Nombre del indicador: Índice de satisfacción en los cursos de capacitación impartidos a prestadores de servicios turísticos

Método de cálculo: (Sumatoria del promedio de calificaciones de los participantes a los cursos / Total de cursos)

Unidad de medida: Calificaciones

Metas programadas: Prestadores de servicios turísticos con interés por capacitar a su personal y mejorar el servicio brindado

En las áreas asociadas al **Proyecto**, se identifican indicadores cuantitativos de cumplimiento de las mismas. Pero es conveniente incluir indicadores de desempeño cualitativos.

Indicadores como: **Mejora en las condiciones de vida de la población con desarrollos turísticos, Captación de ingresos, Turistas que visitan la entidad, Calidad en los servicios de turismo, Consolidación de proyectos de inversión, etc.** Pueden ser valorados para



implementarse a este proceso, para determinar su aporte a la política de fomento a la inversión turística.

Una propuesta de integración de la matriz de indicadores para resultados del programa presupuestario “Fomento turístico”, que incluye al proyecto denominado “Proyectos de Inversión” debería contemplar indicadores estratégicos y de gestión parecidos a la siguiente propuesta:

Nivel de Objetivo	Resumen narrativo	Nombre del Indicador	Método de Calculo	Unidad de Medida	Frecuencia de Medición
FIN	Mejorar la calidad de vida de los pobladores que habitan las regiones con desarrollos turísticos.	Ingreso per cápita	(Ingreso per cápita de la población que habita en el desarrollo turístico en el año t / Ingreso per cápita de la población que habita en el desarrollo turístico en el año base)*100	Porcentaje	Estratégico - Eficacia - Anual
PROPÓSITO	Desarrollos turísticos con incremento en la inversión (Formación bruta de capital fijo).	Inversión turística	(Formación bruta de capital fijo en el año t, del desarrollo turístico / Formación bruta de capital fijo, del desarrollo turístico, en el año base)*100	Incremento	Estratégico - Eficacia - Anual
COMPONENTE	Evaluaciones de proyectos de inversión. Asesorías para consolidación de proyectos de inversión. Promoción del portafolio de inversión.	Bienes y servicios ofrecidos	(Número de proyectos evaluados)/(Número de proyectos solicitados a evaluarse) X 100. (Asesorías impartidas)/(Número de Asesoría solicitadas) (Promoción del portafolio de inversión)/(Participación de eventos de promoción) x 100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral
ACTIVIDAD	Realizar evaluaciones a proyectos de inversión Diseñar e Impartir asesorías Participar en eventos de promoción de proyectos de inversión.	Actividades de fomento turístico	(Número de proyectos evaluados)/(Número de proyectos que solicitaron calificación) X 100. (Asesorías impartidas a inversionistas/ Número de asesorías solicitadas.) X 100. Participar en eventos de promoción de proyectos de inversión/ Opciones de participación en eventos de promoción de proyectos de inversión) x 100	Porcentaje	Gestión - Eficacia - Trimestral

Esto como resultado de la evolución de los elementos de la MIR, con una definición más clara de la actuación que debe guiar el fomento de proyectos de inversión.

Respetando las especificaciones contempladas en la “Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados”, desde la propia sintaxis de la estructura hasta su lógica horizontal y vertical, que ayudarían a enfocar las acciones del proyecto de “Proyectos de Inversión” que ha sido el tema central de la presente evaluación.



Anexo V Ficha de Identificación del Programa

ANEXO V		
EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA :		
Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	N/A
	Institución	Secretaría de Turismo
	Entidad	Secretaría de Turismo
	Unidad Responsable	Secretaría de Turismo
	Clave Presupuestal	Actual: 030701010202
	Nombre del Programa	Fomento turístico. Proyecto: Proyectos de inversión.
	Año de Inicio	2011-
	Responsable titular del programa	Lic. Wenceslao Romero García Director de Inversión Turística
	Teléfono de contacto	722-2756881
	Correo electrónico de contacto	ecsecturem@gmail.com
Objetivos	Objetivo general del programa	<p>Objetivo del programa: Ampliar la capacidad de oferta turística del Estado de México y promover una mayor inversión social y privada que incremente la calidad de los servicios, a fin de mejorar, diversificar y consolidar la infraestructura turística que permita desarrollar nuevos destinos altamente competitivos que generen ingresos y empleo para la población.</p> <p>Objetivo del proyecto: “Promover una mayor inversión turística en el Estado de México mediante la asesoría financiera y promoción de las oportunidades de negocios para que los empresarios y emprendedores consoliden su inversión en el Estado de México.”</p>



	Principal Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México. • Código Financiero del Estado de México y Municipios. • Código Administrativo del Estado de México. • Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo. • Manual General de Organización de la Secretaría de Turismo • Manual de procedimiento, gestión, autorización y entrega de créditos para el desarrollo de proyectos productivos en materia turística. • Procedimiento de emisión del diagnóstico de factibilidad para la promoción y/o desarrollo de Proyectos Turísticos. • ...
	Eje (Meta) del PND con el que está alineado	4. México próspero.
	Objetivo del PND con el que está alineado	4.2. Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento. 4.11 Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país.
	Tema (Estrategia) del PND con el que está alineado	4.2.4. Ampliar el acceso al crédito y a otros servicios financieros, a través de la Banca de Desarrollo, a actores económicos en sectores estratégicos prioritarios con dificultades para disponer de los mismos, con especial énfasis en áreas prioritarias para el desarrollo nacional, como la infraestructura, las pequeñas y medianas empresas, además de la innovación y la creación de patentes, completando mercados y fomentando la participación del sector privado sin desplazarlo. 4.2.5. Promover la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura, articulando la participación de los gobiernos estatales y municipales para impulsar proyectos de alto beneficio social, que contribuyan a incrementar la cobertura y calidad de la infraestructura necesaria para elevar la productividad de la economía. 4.11.3. Fomentar un mayor flujo de inversiones y financiamiento en el sector turismo y la promoción eficaz de los destinos turísticos.



	Pilar temático del PDEM con el que está alineado.	2. Estado Progresista
	Objetivo del PDEM con el que está alineado.	1. Promover una economía que genere condiciones de competitividad. 3. Impulsar el desarrollo de sectores específicos.
	Estrategia del PDEM con el que está alineado.	1.4. Generar una simplificación administrativa y adecuación normativa. 3.3. Posicionar a la entidad como uno de los principales destinos turísticos sin costa del país.
	Líneas de acción del PDEM con el que está alineado.	<ul style="list-style-type: none"> Promover una simplificación fiscal focalizada para reposicionar los sectores productivos de la entidad, en particular el turismo. Promover el turismo de negocios. Promover un nuevo modelo de turismo que se oriente hacia la cultura, la ecología y los negocios.
	Propósito del programa	Fortalecer el sector turístico del Estado de México.
Población potencial	Definición	Pequeños, medianos y grandes inversionistas.
	Unidad de medida	Proyecto.
	Cuantificación	
Población objetivo	Definición	Población abierta. Inversionistas del Estado de México.
	Unidad de medida	Inversionistas que presentan proyectos.
	Cuantificación	ND
Población atendida	Definición	Inversionistas que presentaron proyectos o solicitaron asesorías.
	Unidad de medida	Personas atendidas
	Cuantificación	ND
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	3.19
	Presupuesto modificado (MDP)	
	Presupuesto ejercido (MDP)	
Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa	Únicamente en el Estado de México en los 125 municipios.
Focalización	Programa	Inversionistas del Estado de México.



Anexo VI Ficha de Identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del proyecto

Modelo General de Procesos	Procesos del proyecto "Proyectos de Inversión"			
	Integración y Promoción del Portafolio de Inversión Turística en el Estado de México.	Asesorías	Promoción de proyectos de inversión para infraestructura y servicios ecoturísticos e inmobiliario.	Participación de eventos de promoción a la inversión turística:
<p>Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación) Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa</p>	<p>Se realiza al programar y planear los recursos asignados a la Dirección de Inversión, puntualizando sobre objetivos y metas que se pretenden cumplir en el año fiscal a cursar, esto se reporta a la UIPPE de esta dependencia, a través del informa calendarizado anual del Programa Operativo Anual POA.</p>	<p>Las asesorías de inversión turística del estado de México, tienen por objeto incrementar la inversión privada en proyectos turísticos. Las asesorías se dirigen a inversionistas y/o prestadores de servicios turísticos para desarrollar proyectos de inversión en la entidad.</p>	<p>Aplica en la dirección de inversión turística encargada de llevar a cabo asesoría para la integración, desarrollo y promoción de proyectos, lo cual permite incrementar la captación de inversionistas interesados en desarrollar y promover proyectos de inversión turística en el estado de México.</p>	<p>El proceso de planeación se realiza de forma anual a través del POA, en el que de integran las metas y tiempos aproximados para su cumplimiento. La presupuestación está a cargo de la coordinación administrativa.</p>
<p>Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.</p>	<p>Se realiza a través de las direcciones de turismo y de desarrollo económico de cada municipio, en donde se direcciona al interesado, el cual deberá acudir a las oficinas de la secretaria de turismo, en donde la dirección de inversión turística en coordinación con el departamento de gestión de inversión turística, le darán la información necesaria para elaborar su propuesta de inversión y por medio de ferias y eventos en los que participa la secretaria de turismo.</p>	<p>La realizan las direcciones de turismo y de desarrollo del proyecto y fuentes de financiamiento (inversionistas, capitalistas financieros de cada municipio y las asesorías de brindar para todo aquel inversionista que requiera información sobre la formulación y estructuración de proyectos de inversión turística, la orientación es relativa a la elaboración del proyecto y fuentes de financiamiento (inversionistas, capitalistas financieros como bancos, etc.) así</p>	<p>En cuanto al fomento y promoción de la inversión pública, se realiza conjuntamente con las unidades de turismo municipales, para cubrir los 125 municipios del estado de México, se realizan asesorías a emprendedores y prestadores de servicios turísticos o complementarios.</p>	<p>Con la asistencia a estos eventos se promueve a nivel nacional e internacional los proyectos viables con el propósito de atraer inversionistas a la entidad.</p>



		mismo, en las diferentes ferias y eventos turísticos en los que participa la secretaría.		
Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	La propuesta de inversión se realiza por medio de una solicitud dirigida a la secretaría para su atención y seguimiento procedente.	El inversionista o el prestador de servicios turísticos, elabora una solicitud de asesoría a la secretaría se agenda una cita personal con el interesado.	Los inversionistas solicitan por oficio, asesorías para integrar, promover y desarrollar proyectos de inversión turística.	Para la participación de esta secretaría en eventos de relevancia turística se determina mediante invitación a esta dependencia.
Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	Se obtiene y se organiza la información de todas las propuestas de inversión recibidas, para elaborar una síntesis con los datos más relevantes e importantes para ser incluidos en el portafolio de inversión turística.	No hay selección de beneficiarios. Todas las solicitudes de asesoría son recibidas, al final de éstas, se requisita el formato correspondiente de "Asesorías a Proyectos de Inversión Turística en el Estado de México" que sirve como control y estadística, se reporta a la UIPPE dentro del POA	Se programa lugar, fecha y hora de reunión con los inversionistas interesados en la asesoría, con la finalidad de analizar la propuesta de su proyecto.	NA
Producción de bienes o servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	El beneficio se da cuando la propuesta de inversión es analizada, autorizada e incluida dentro del portafolio de inversión turística y se promueve en el evento de inversión turística, en donde participa esta dependencia, al que asisten: gobierno, desarrolladores turísticos, empresas inmobiliarias, a los cuales se les promueve para su venta, coinversión y/o financiamiento.	En las asesorías se detectan las necesidades de los interesados, en su caso, se hace la gestión de recursos o financiamiento, entre instancias estatales, federales o privadas.	El servicio que se ofrece es la asesoría que reciben los inversionistas, donde se le orienta sobre el trámite a seguir para la solución de su petición.	NA



<p>Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).</p>	<p>El destino final de la propuesta de inversión, se da cuando se congratula la inversión por parte de un inversionista en la entidad y se mejoran las condiciones de vida en la entidad y se genera un incremento en la derrama económica del sector turístico, es decir, cuando se captan inversionistas que desarrollan proyectos turísticos en la entidad.</p>	<p>El beneficio del programa cuando un interesado congratula su interés por llevar a cabo el desarrollo de algún proyecto turístico, que se tiene contemplado en el portafolio de Inversión, o cuando un prestador de servicios turísticos necesita desarrollar un proyecto de ampliación sobre el servicio que ofrece.</p>	<p>El departamento de proyectos de inversión elabora oficio para firma del director de inversión turística, el informe de manera económica, los resultados de la visita.</p>	<p>NA</p>
<p>Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.</p>	<p>Este apoyo solo es proporcionado a inversionistas y/o prestadores de servicios turísticos que deseen invertir para iniciar un proyecto turístico o mejorar la calidad de los servicios que ofrecen al turista, por lo tanto, para este tipo de apoyos no serán sujetos de ser integrados en el portafolio de inversión turística las solicitudes que presenten proyectos que no son turísticos.</p>	<p>Se da al recibir el inversionista o prestador de servicios interesados en el desarrollo de proyectos de inversión, la asesoría correspondiente con la información precisa y necesaria para el desarrollar su idea en un proyecto de inversión, consolidado y así pueda gestionar el financiamiento necesario para ser desarrollado.</p>	<p>El resultado que obtienen los solicitantes es la asesoría que se proporciona.</p>	<p>La participación en los eventos de promoción impulsa el crecimiento de desarrollo del turismo.</p>
<p>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.</p>	<p>Se realiza a través de llamadas telefónicas trimestrales, con la finalidad de conocer si el lugar probable de inversión sigue con el mismo interés y/o actualizar datos del propietario.</p>	<p>Se realiza a través de llamadas telefónicas a los inversionistas y/o prestadores de servicios turísticos, con la finalidad de darle a conocer las posibles fuentes de financiamiento para su proyecto y así mismo conocer si realmente continua con el interés de desarrollar su proyecto, de ser así, se canaliza a la institución correspondiente.</p>	<p>Una vez entregado los resultados u siendo el proyecto viable el director de inversión, lo turna al departamento de gestión de inversión para gestionar apoyos.</p>	<p>El POA es el medio para dar seguimiento a lo programado anualmente y a las metas alcanzadas mensual y trimestralmente.</p>
<p>Contraloría social y satisfacción de usuarios: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</p>	<p>Se realiza a través de denuncias ciudadanas en el sistema de atención mexiquense SAM, en la página www.secogem.gob.mx/sam/sit_atn_mex.aspen tres vertientes: Quejas, Sugerencias y Reconocimientos, el área que da seguimiento de las misma, es la contraloría interna de la secretaria de turismo y esta área es la encargada del desahogo del proceso administrativo de responsabilidades.</p>			



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

Evaluación y monitoreo: Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.

Se hacen informes mensuales y avances trimestrales, que se remiten a la UIPPE, el monitoreo lo realiza la UIPPE.



Siglas y acrónimos.

Cédula de Evaluación Turística de Proyectos	Es el formulario mediante el cual se realiza la revisión previa a la evaluación, respecto de los aspectos turísticos de cada uno de los proyectos propuestos.
Circuito Turístico	Conjunto de diversos destinos que se unen en forma articulada y programada. Contemplan recursos naturales, culturales y humanos, así como un conjunto de servicios ofrecidos al turista. El punto de inicio y de fin del circuito es el mismo.
CONEVAL	Es el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con autonomía y capacidad técnica para generar información objetiva sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México, que permita mejorar la toma de decisiones en la materia. Tiene entre sus funciones principales normar y coordinar la evaluación de la Política Nacional de Desarrollo Social y las políticas, programas y acciones que ejecuten las dependencias públicas.
Contraloría Social	El conjunto de acciones de control, vigilancia y evaluación que realizan las personas, de manera organizada o independiente, en un modelo de derechos y compromisos ciudadanos, con el propósito de contribuir a que la gestión gubernamental y el manejo de los recursos públicos se realicen en términos de transparencia, eficacia, legalidad y honradez, así como para exigir la rendición de cuentas a sus gobernantes.
Coordinación Interinstitucional	Proceso a través del cual se da orden al esfuerzo institucional de las dependencias y entidades del gobierno federal y de los gobiernos estatales y municipales. Los propósitos primordiales de esta coordinación son evitar la duplicidad de esfuerzos, transparentar y hacer más eficiente el uso de los recursos.
Corredor Turístico	Vía de interconexión o ruta de viaje que une en forma natural dos o más centros turísticos dotados de infraestructura y otras facilidades que permitan su uso y desarrollo.
CPELSM	Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
CPTM	Consejo de Promoción Turística de México
DATATUR	Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México
Desarrollo Sustentable Regional	Se refiere al desarrollo enfocado a las regiones turísticas con que cuenta el país, basado en los productos comunes que se ofertan a los turistas, que busca el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y culturales.



Destino Turístico	Espacio físico que dispone de un conjunto integrado de recursos, prestadores de servicios turísticos, otros agentes no turísticos y actividades características del turismo, de interés para los visitantes reales y potenciales, el cual puede ser una o varias entidades federativas, municipios o localidades en donde se establecen interacciones funcionales (económicas, sociales y ambientales).
Entidad Federativa	Referencia a cualquiera de los 31 Estados de la República Mexicana y la Ciudad de México.
FONATUR	El Fondo Nacional de Fomento al Turismo forma parte del sector público paraestatal, se encuentra bajo la coordinación sectorial de la Secretaría de Turismo del Gobierno Federal y ajusta sus acciones al Plan Nacional de Desarrollo y al Programa Nacional de Turismo.
Impacto Turístico	Es el efecto de la ejecución de un proyecto en las condiciones del destino turístico y engloba los resultados sociales, ambientales y económicos derivados. Son los resultados derivados de la ejecución de un proyecto o iniciativa en las condiciones del destino turístico y su población residente y temporal, generando efectos de carácter económico, social y ambiental.
GpR	Gestión para Resultados, modelo de cultura organizacional y de desempeño institucional, cuyo objetivo es generar capacidad en las organizaciones públicas para que logren los resultados establecidos en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y en los programas derivados del mismo.
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor
INAH	Instituto Nacional de Antropología e Historia. Es una Dependencia del Gobierno Federal dedicada a la preservación, protección y difusión del patrimonio arqueológico, antropológico e histórico de México.
INBA	Instituto Nacional de Bellas Artes. Organismo cultural del Gobierno Mexicano responsable de estimular la producción artística, promover la difusión de las artes y organizar la educación artística en todo el territorio nacional.
INFOEM	Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de México y Municipios.
Manual del Anteproyecto	Manual para la formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos.



MIR Matriz de Indicadores para Resultados	Herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Programa Presupuestal y su alineación con aquellos de la planeación nacional y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del Programa.
MiPyMEs	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
NAFIN	Nacional Financiera
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico es un foro único en donde los gobiernos de 30 economías democráticas trabajan conjuntamente para aprovechar oportunidades.
OMT	Organización Mundial del Turismo
PbR	El Presupuesto basado en Resultados (PbR) Conjunto de actividades y herramientas que permitirá que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, y que motiven a las dependencias y entidades públicas a lograrlos, con objeto de mejorar la calidad del gasto público y la rendición de cuentas.
PDEM	Plan de Desarrollo del Estado de México 2012-2017.
PND	Plan Nacional de Desarrollo. 2013-2018
POA	Programa Operativo Anual
PRODERMAGICO	Se refiere al Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos.
Producto turístico	Representa una combinación de diferentes aspectos (características de los lugares visitados, medios de transporte, tipos de alojamiento, actividades específicas en el lugar de destino, etc.) en torno a un centro de interés específico, como excursiones en la naturaleza, la vida en granjas, visitas a sitios históricos y culturales, visitas a una ciudad particular, la práctica de deportes específicos, la playa, etc. (Fuente: Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo. OMT. 2009)
PROSECTUR, Programa Sectorial de Turismo	Es el documento que establece los objetivos y las estrategias nacionales en materia de Turismo con apego al Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
PROSECTUR	Programa Sectorial de Turismo 2013-2018



Pueblo Mágico	Localidad que a través del tiempo y ante la modernidad, ha conservado su valor y herencia histórica cultural y la manifiesta en diversas expresiones a través de su patrimonio tangible e intangible irremplazable y que cumple con los requisitos del “Acuerdo por el que se establecen los lineamientos generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágicos”.
SE	Secretaría de Economía
SECTUR	Secretaría de Turismo del Gobierno Federal.
SED	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.
Sustentabilidad	Término utilizado para temas de desarrollo turístico, enfocado al respeto de los recursos naturales y culturales, que busca la minimización del impacto de las actividades en la comunidad, el paisaje, los recursos y las culturas.
UIPPE	Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación
Valor Agregado	Característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor (turista).
Vocación Turística	Son las características y potencialidades económicas, sociales, culturales y ambientales que deben ser tomadas en cuenta para generar un aprovechamiento turístico óptimo del territorio.



Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación.

Nombre de la instancia evaluadora:	Fondo de Fomento y Desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica de la Universidad Autónoma del Estado de México (FONDICT-UAEM)
Nombre del coordinador de la evaluación:	Lic. Andrés Teodoro Ramos González
Nombres de los principales colaboradores:	Ing. Mario García Alcántara L. en A.E. Silvana García Ramírez L. en C.P. y A.P. Anuar GarcíaSalgado Jaramillo Mtro. Cruz Aurelio Cervantes Ayala L.C.P.F. José Ángel Pérez Miranda
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Dirección de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación de Turismo
Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Ing. Eduardo Compeán Reyes Spíndola
Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Convenio de colaboración entre FONDICT-UAEM y la Secretaría de Turismo del Estado de México.
Costo total de la evaluación:	—?
Fuente de financiamiento:	Gasto corriente de recursos estatales

