



Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de Informes y Evaluaciones Externas  
**Anexo F**  
Posición Institucional

Nombre de la Dependencia/Entidad:

Secretaría de Administración y Finanzas (SAFIN)

Nombre del programa evaluado:

Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios

En cumplimiento a lo Dispuesto en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2024 para los Programas y Fondos de aportaciones Federales, Programas Presupuestarios y Otros programas Estatales Ejercidos por la Administración Pública del Estado de Campeche y su Cronograma de Ejecución de Evaluaciones Externas a realizar por las Secretarías, Dependencias, Órganos Desconcentrados y Entidades Paraestatales, la Secretaría de Administración y Finanzas (SAFIN) llevó a cabo la Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario (Pp) 012 "Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios".

El objetivo de esta evaluación es analizar y valorar el diseño del Pp "Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios" con la finalidad de proveer información que retroalimiente su diseño, gestión y resultados y cuyos objetivos específicos fueron analizar la justificación de la creación y diseño del programa; identificar y analizar su vinculación con la planeación estatal; identificar a sus poblaciones y mecanismos de elegibilidad y atención; analizar el funcionamiento y operación del padrón de beneficiarios y la entrega de apoyos; analizar la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable; identificar el registro de operaciones presupuestales y rendición de cuentas; e identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas estatales y/o federales, a efecto de instrumentar mejoras.

Derivado del resultado de esta evaluación plasmado en el Informe final del Evaluador Externo y en apego a lo señalado en el numeral 41 del PAE 2024 que mencionar que " A partir del análisis de los ASM, se deberá emitir el documento de opinión del Organismo Centralizado o Entidad Paraestatal (Posición Institucional), respecto al informe del evaluador sobre el Programa presupuestario analizado, considerando su opinión fundada bajo los criterios de claridad, relevancia, justificación y factibilidad, respecto de los resultados y los principales hallazgos, debilidades, oportunidades, amenazas o recomendaciones derivadas de dichas evaluaciones", a continuación se presenta la Opinión Institucional de la Secretaría de Administración y Finanzas, respecto de los principales hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas y recomendaciones contenidas en la Evaluación de Diseño para el Ejercicio Fiscal 2024 del Pp "Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios"



1. Comentarios Generales

- La actualización de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche el 29 de diciembre de 2023 y la emisión del Reglamento Interior de la Secretaría de Administración y Finanzas el 2 de enero de 2024, conllevó a un rediseño de la arquitectura institucional de la Secretaría de Administración y Finanzas.
- El programa presupuestario "Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios" recientemente ha sido objeto de modificaciones importantes que incluyen la redefinición y caracterización de su población objetivo, así como la ampliación de los servicios que ofrece. Estos cambios son el resultado de la incorporación de la Unidad para Devolver a Campeche lo Robado, la administración de productos petrolíferos donados por Pemex al Estado de Campeche y la integración de acciones en materia de Derechos Humanos y Discapacidad, que anteriormente formaban parte del Programa Presupuestario 0006 "Inclusión y Cohesión Social" por lo que se consideró necesario el desarrollo de una Evaluación de Diseño.
- Para el desarrollo de la Evaluación, se llevó a cabo una metodología en donde predominó el estudio de gabinete debido a la naturaleza de la misma, tomando como referencia la información proporcionada por la SAFIN y con base en la información recolectada de cada uno de los apartados, se realizó una valoración global del programa resaltando sus principales resultados, fortalezas y retos, así como las recomendaciones más relevantes; el contacto entre las Áreas Administrativas que participaron y el Evaluador externo, fue siempre a través de medios digitales.
- La recolección de la información se realizó de conformidad a lo planteado en el "Cronograma de actividades" de la propuesta Técnica del Evaluador.
- Se considera que el evaluador externo realizó el proceso de evaluación según lo establecido en los Lineamientos generales para la Evaluación de los programas Presupuestarios y Otros programas Estatales de la Administración Pública, así como al Cronograma de Ejecución del Programa Anual de Evaluación 2024.
- La atención de las áreas de oportunidad identificadas a través del proceso de evaluación fortalecerá el diseño del Programa presupuestario, lo que permitirá obtener información relevante través de los resultados reportados en ejercicios subsecuentes.



2. Comentarios Específicos

De conformidad al Artículo 9 de los Mecanismos para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora vigente, se analizaron conjuntamente los hallazgos y conclusiones de la Evaluación de Diseño, encontrando relevantes, factibles, claras y debidamente justificadas las siguientes:

Recomendación	Se acepta (Sí/No)	Comentarios de las Unidades Administrativas en relación con la adopción o no, del resultado recomendado
1.- Modificar la definición de la población que presenta el problema (población potencial) agregando a los Organismos Públicos Descentralizados cuyo gasto en materia de "Servicios Personales" es administrado por la SAFIN mismos que también presentan el problema que atiende el Pp.	Sí	Se considera pertinente modificar la definición de la población potencial y establecer las poblaciones objetivo y potencial en términos de "Entes Públicos", de acuerdo con el número que estén vigentes en el ejercicio fiscal correspondiente.
2.- Definir las poblaciones en términos de entes públicos de la siguiente manera: a) Población Potencial (con problema): 89 entes públicos de la Administración Pública Estatal del Gobierno del Estado de Campeche. b) Población Objetivo: 33 entes públicos de la Administración Pública Estatal del Gobierno del Estado de Campeche.	Sí	
3.- Fortalecer el Documento de Diagnóstico en los siguientes apartados: a) Definición del problema (Ver recomendación 1). b) Modificar el árbol de problemas fortaleciendo las relaciones de causalidad entre las causas de primer y segundo nivel. c) Definición de las poblaciones potencial y objetivo (Ver recomendación 2) d) Desarrollar el análisis de alternativas en donde se establezcan aquellas factibles de realizar y justificar porque la forma en que se prestan los servicios es la óptima en función de criterios (tiempo de ejecución, costo/beneficio, e) Documentar los efectos positivos atribuibles de los servicios otorgados a la población objetivo e integrar en el documento de Diagnóstico del Pp M012 un análisis de alternativas en donde se documenten las razones de porqué la intervención realizada es la más efectiva para atender la problemática que da origen al Pp.	Sí	Se considera necesario actualizar los apartados del documento Diagnóstico del Programa Presupuestario, conforme a las recomendaciones del evaluador y las actualizaciones correspondientes.



<p>f) Focalizar la alineación del Pp con el Objetivo 2 del Programa Sectorial Gobierno Justo, Transparente e Innovador 2022 – 2027 y con el Objetivo 2 del Plan Estatal de Desarrollo 2021 – 2027, así como con el Objetivo 15 de los ODS.</p> <p>g) Documentar la cobertura del Pp, como la relación que guarda la población atendida respecto al objetivo, explicando que desde el punto de vista normativo se debe atender a la totalidad de la población objetivo. (Ver recomendación 2)</p>		
<p>4.- Documentar un instrumento de Políticas y Lineamientos en materia de recursos materiales y servicios generales en los que se establezcan las directrices, tiempos y procedimientos para la prestación de cada uno de los servicios que ofrece el Pp, mismo que esté alineado a sus instrumentos de planeación estratégica.</p>	<p>No</p>	<p>La SAFIN ya cuenta con lineamientos y disposiciones de cumplimiento obligatorio para los Entes Públicos, como el Manual de Programación y Presupuestación, que establece criterios programáticos y financieros para la asignación de recursos dentro del Presupuesto de Egresos del Estado. Este marco normativo incluye reglas de austeridad, racionalidad en el gasto y mecanismos de control, garantizando que todas las regulaciones en materia de recursos materiales y servicios generales se ajusten a estas disposiciones. Además, el Manual de Normas y Procedimientos del Ejercicio del Presupuesto regula de manera obligatoria los procedimientos, tiempos y directrices para la administración de estos recursos, asegurando eficiencia en la prestación de servicios sin requerir un nuevo instrumento específico para el Programa presupuestario.</p> <p>Ambos manuales son emitidos y regulados por la propia Secretaría, por lo tanto, la creación de un documento normativo adicional es innecesaria, ya que los aspectos clave para la gestión de recursos y servicios generales ya están regulados. Además, elaborar un instrumento exclusivo para el Programa presupuestario evaluado implicaría una duplicación normativa el uso de recursos humanos y financieros adicionales no previstos por la SAFIN.</p>



<p>5.- Reportar, con base en los registros generados a partir de la suite de aplicaciones AppGobCam, en bases de datos la demanda total de servicios, que permita realizar análisis transversal entre distintos momentos de tiempo, tipos de servicios, ubicación geográfica de la población potencial y objetivo, etc, así como establecer mecanismos de planeación y programación de los recursos necesarios para su atención.</p>	<p>No</p>	<p>No resulta viable atender la propuesta debido a diversas limitaciones técnicas y operativas de la suite de aplicaciones AppsGobCam. Actualmente, los módulos disponibles no cuentan con la capacidad para generar de manera integral la información solicitada, ya que, en algunos casos, no existen módulos específicos para la operación de ciertos servicios, y, además, no todos los servicios que ofrecen las Direcciones Centralizadoras están registrados en la plataforma. Adicionalmente, la estructura del sistema limita su uso exclusivamente al personal interno, lo que impide el acceso externo y, por tanto, la recopilación directa de datos de la población potencial y objetivo.</p> <p>Asimismo, el sistema gestiona información confidencial que no puede ser expuesta ni procesada sin los controles adecuados de seguridad y acceso. Atender esta propuesta requeriría una reestructuración sustancial de la aplicación y la implementación de mecanismos adicionales que no están contemplados ni resultan factibles dentro de la infraestructura tecnológica actual de la SAFIN.</p>
<p>6.- Con base en la misma fuente de información (los registros generados a partir de la suite de aplicaciones AppGobCam) reportar en bases de datos, el total de servicios prestados (padrón de beneficiarios).</p>		
<p>7.- Elaborar un Manual de procedimientos específico del Pp en donde se identifiquen los siguientes para cada uno de los servicios que presta el Pp (Componentes):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Selección de beneficiarios de los servicios que presta el Pp</li><li>b) Recepción, registro y trámite de las solicitudes de servicios que presta el Pp</li><li>c) Otorgamiento de los servicios del Pp</li><li>d) Ejecución de los servicios del Pp</li><li>e) Recolección de información de los beneficiarios de los servicios.</li></ul>	<p>No</p>	<p>No es viable debido a que los Lineamientos Generales para la Dictaminación de los Manuales de Procedimientos de los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales del Estado de Campeche al que la SAFIN está sujeta, establecen que estos documentos deben ser elaborados a nivel de Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales, no a nivel de un solo programa debido a que el proceso de dictaminación requiere que el Manual refleje la estructura y atribuciones de la dependencia en su conjunto, siguiendo los criterios de eficiencia, transparencia y alineación estratégica con la Administración Pública Estatal.</p>



<p>f) De manera clara las interacciones de los involucrados relacionados con la operación del Pp, con base en el Modelo General de Procesos establecido por el CONEVAL.</p>		<p>Además, incluir los procedimientos específicos del Pp en un manual separado generaría duplicidad normativa, pues estos ya deben estar integrados en el Manual de Procedimientos de la SAFIN. Asimismo, la elaboración y dictaminación de un manual adicional supondría una carga administrativa adicional, considerando que aún se trabaja en la elaboración del Manual de Procedimientos de la Secretaría y en aspectos operativos no contemplados en los lineamientos, lo que dificultaría su aprobación y registro en el Registro Digital de Manuales del Estado de Campeche (REDMA-CAM), administrado por la SEMAIG.</p>
<p>8.- Reformular los indicadores que no cumplen con su claridad y relevancia y además que el total de los medios de verificación sean públicos en las respectivas páginas de internet de la SAFIN (el detalle de los indicadores que requieren modificarse se encuentra en la pregunta 26 de este informe)</p>	<p>Sí</p>	<p>Se considera oportuno reformular los indicadores conforme a las sugerencias de modificación en la MIR del Programa Presupuestario. Asimismo, se valorará que los medios de verificación sean públicos en las páginas de la SAFIN, lo que permitirá cumplir con el criterio de monitoreabilidad y, de esta manera, fortalecer la rendición de cuentas.</p>
<p>9.- Modificar la magnitud de las líneas base establecidas en "cero", considerando que los indicadores y las variables que los integran cuentan con información histórica de su comportamiento. En general, se pueden utilizar métodos como el de la información del periodo inmediato anterior, o una tendencia de los últimos periodos de los cuáles exista información oficial.</p>	<p>Sí</p>	<p>Se llevará a cabo una valoración de la información del período inmediato anterior y de la tendencia de los últimos periodos con información oficial disponible sobre los indicadores de la Matriz de Indicadores, con el fin de modificar la magnitud de las líneas base.</p>
<p>10.- Establecer nombres específicos en los medios de verificación para cada indicador; asegurara que estos sean públicos, con el fin de tener acceso a la información y verificar que cumplan con ser necesarios y suficientes para calcular los indicadores, además, se recomienda hacer los ajustes necesarios en los indicadores que no miden a su objetivo relacionado.</p>	<p>Sí</p>	<p>Se considera necesario revisar y asegurar que los medios de verificación sean específicos, públicos y que cumplan con las características para cada indicador a partir de las modificaciones a la MIR.</p>



11.- Calcular el gasto unitario por servicio proporcionado.	No	<p>No es viable debido a las limitaciones de los reportes que proporciona el SIACAM, el cual solo genera reportes específicos, como el Analítico del Ejercicio del Presupuesto, Reporte por Ramo, Programa y Capítulo, Reporte por Ramo, Programa, Unidad y Actividad y Reporte Global por Partida, sin contar con la capacidad para desglosar costos a nivel unitario por servicio.</p> <p>Dado que el cálculo del gasto unitario requiere una sistematización detallada de los costos asociados a cada servicio, desglosando insumos, recursos humanos y operativos específicos, la infraestructura actual no permite su generación automática. La implementación de este cálculo implicaría modificaciones sustanciales en el SIACAM, lo que excede las capacidades operativas actuales y demandaría una reconfiguración del sistema que no está contemplada en los procesos administrativos vigentes.</p>
12.- Publicar los resultados del Pp así como la información para monitorear su desempeño	Sí	<p>Se considera oportuno publicar en la página oficial de la SAFIN los informes de resultados del Programa presupuestario, con el fin de facilitar el monitoreo de su desempeño y fortalecer la transparencia y rendición de cuentas.</p>

Como se observa en el informe final de la Evaluación de Diseño, se identificaron 12 recomendaciones, de las cuales 7 fueron adoptadas como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) tras analizar su claridad, relevancia, justificación y factibilidad de ejecución. Posteriormente, con base en los resultados esperados de su implementación, estos se agruparon en un total de 3 ASM.



De acuerdo con el artículo 10 del Mecanismos para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora, los 3 ASM a atender, se clasifican de la siguiente manera:

1. Por el tipo de actores involucrados en su solución:

Clasificación	Número
Específicos	0
Institucionales	3
Interinstitucionales	0
Intergubernamentales	0
<b>Total</b>	<b>3</b>

2. Por su nivel de prioridad:

Clasificación	Número
Alta	2
Media	1
Baja	0
<b>Total</b>	<b>3</b>

En concordancia con los Términos de Referencia de la Evaluación de Diseño, los 3 ASM contribuyen a los temas principales, como se señala a continuación:

Tema	Número
Diseño del programa	0
Metas y objetivos estatales	0
Poblaciones potencial y objetivo	1
Padrón de beneficiarios	0
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	1
Presupuesto y rendición de cuentas	1
Complementariedades y coincidencias con otros programas estatales	0
<b>Total</b>	<b>3</b>



A continuación, se muestra la relación entre las recomendaciones aceptadas y los Aspectos Susceptibles de Mejora establecidos por la SAFIN:

Recomendación Aceptada	Aspecto Susceptible de Mejora	Prioridad
1. Modificar la definición de la población que presenta el problema (población potencial) agregando a los Organismos Públicos Descentralizados cuyo gasto en materia de "Servicios Personales" es administrado por la SAFIN mismos que también presentan el problema que atiende el Pp.	1. Actualizar el documento Diagnóstico del Programa Presupuestario "Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios".	Alta
2. Definir las poblaciones en términos de entes públicos.		
3. Fortalecer apartados del documento de diagnóstico.		
8. Reformular los indicadores que no cumplen con su claridad y relevancia y además que el total de los medios de verificación sean públicos en las respectivas páginas de internet de la SAFIN.	2. Revisar y actualizar la Matriz de Indicadores del Programa Presupuestario "Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios" incorporando las recomendaciones de mejora identificadas en la Evaluación de Diseño 2024	Alta
9. Modificar la magnitud de las líneas base establecidas en "cero", considerando que los indicadores y las variables que los integran cuentan con información histórica de su comportamiento.		
10. Establecer nombres específicos en los medios de verificación para cada indicador; asegurara que estos sean públicos, con el fin de tener acceso a la información y verificar que cumplan con ser necesarios y suficientes para calcular los indicadores, además, se recomienda hacer los ajustes necesarios en los indicadores que no miden a su objetivo relacionado.		
12. Publicar los resultados del Pp así como la información para monitorear su desempeño	3. Habilitar un apartado específico en la página de transparencia de la SAFIN, destinado a la publicación de los principales resultados de los programas presupuestarios, así como de la información trimestral que permita dar seguimiento a su desempeño.	Media



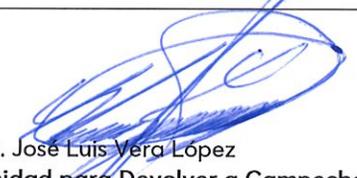
3. Referencias a las Fuentes de Información Utilizadas

- Lineamientos generales para la Evaluación de los Programas presupuestarios y otros Programas Estatales de la Administración Pública del Estado de Campeche
- Mecanismos para el Seguimiento a los ASM derivados de Informes y Evaluaciones a los Programas presupuestarios y otros Programas Estatales de la Administración Pública del Estado de Campeche
- Plan Estatal de Desarrollo 2024-2027
- Programa Anual de Evaluación 2024
- Programa Operativo Anual 2024 y 2025
- Matriz de Indicadores de Resultados y Fichas de Indicadores 2024 y 2025
- Reglamento Interior de la SAFIN vigente
- Manual de Programación y Presupuestación 2024
- Manual de Normas y Procedimientos del ejercicio 2024

4. Referencia a las Unidades que participan en su elaboración:

- Subsecretaría de Administración y Finanzas
- Dirección General de Recursos Humanos y Estructuras Ocupacionales
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección General de Recursos Materiales
- Dirección de Adquisiciones
- Dirección General de Patrimonio y Servicios Generales
- Dirección de Control Patrimonial
- Dirección de Servicios Generales
- Dirección General Jurídica
- Dirección de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones
- Unidad Administrativa
- Unidad de Transparencia
- Unidad de Igualdad Sustantiva
- Unidad Coordinadora de Archivos
- Unidad para Devolver a Campeche lo Robado



5. Nombre y firma de los responsables de la Opinión Institucional	
Nombre y Firma del Responsable del Programa	 Mtro. Luis Ángel Hernández García Subsecretario de Administración y Finanzas
Nombre y Firma del Responsable del Programa	 Lic. José Luis Vera López Director General de la Unidad para Devolver a Campeche lo Robado
Nombre y Firma del Enlace de Evaluación y Responsable de la Programación y Presupuesto	 C.P. Adriana Piña de la Peña Directora de la Unidad Administrativa
Nombre y Firma del Responsable del Seguimiento de la Evaluación	 Lic. Diana Cecilia Torres Ayora Subdirectora de Gestión Presupuestal
Nombre y Firma del Titular de la Institución	 Jezrael Isaac Larracilla Pérez Secretario de Administración y Finanzas