



**GOBIERNO
DE TODOS**

Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios.

Ejercicio Fiscal 2025



SAFIN



UNDECAR

Resumen Ejecutivo

PAE 2026

**ULISES
ALCÁNTARA**
EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Evaluación de Consistencia y Resultados se aplicó al **Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios**, a cargo de la Secretaría de Administración, Finanzas y Planeación (SAFIN) y de la Unidad para Devolver a Campeche lo Robado (UNDECAR); dicha evaluación se realizó retomando los Términos de Referencia (TdR) avalados por la Secretaría de Anticorrupción y Buen Gobierno del Estado de Campeche (SABG); de la misma manera, la evaluación se realiza con base en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios y Otros Programas Estatales de la administración pública del Estado de Campeche y en la regulación específica en materia de evaluación que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) que ha establecido para la evaluación de los programas presupuestarios.

El objetivo general de esta Evaluación de Consistencia y Resultados es evaluar la consistencia y orientación a resultados del *programa “Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios”*, con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados. Asimismo, de manera específica se pretende analizar la lógica y congruencia en el diseño del programa, su vinculación con la planeación sectorial y estatal, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas municipales y/ o estatales; si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados, si ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado; además se analizará los principales procesos del programa en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas; se identificará si el programa cuenta con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de sus beneficiarios y sus resultados, y se examinará los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado.

Para el desarrollo del proceso de evaluación del programa se consideró la normatividad estatal, así como la información solicitada y proporcionada por la SAFIN y la UNDECAR; con base en esto, los principales resultados de la evaluación realizada al programa se señalan a continuación:

En primera instancia, se encuentra el apartado de **diseño del programa**, en el que se identificó que el programa cuenta con un documento de diagnóstico donde se integran las distintas etapas de la Metodología del Marco Lógico; en dicho documento se define

Evaluación de Consistencia y Resultados

Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios

el problema público que se espera atender con el programa, mismo que se encuentra planteado como un hecho negativo e incluye a la población que presenta el problema, así mismo, el documento de diagnóstico cuenta con un apartado de frecuencia de actualización de la población potencial y objetivo, la cual se actualiza de manera anual. Respecto al árbol de problemas, se identificaron las causas, efectos y características del problema, así como la cuantificación de la población que presenta el problema y su ubicación territorial que es el Estado de Campeche.

Por su parte, el programa cuenta con una justificación teórica y empírica de su implementación, sin embargo, no se tuvo evidencia documental de los efectos positivos atribuibles a los beneficios o apoyos entregados a la población objetivo.

En cuanto a la vinculación con la planeación estratégica, se tuvo evidencia documentada de que el propósito del programa se alinea con los objetivos de los instrumentos de planeación estatal correspondientes al Plan Estatal de Desarrollo 2024 – 2027, específicamente al *objetivo 2. Recaudar y ejercer el presupuesto del Estado de manera eficaz, eficiente, austera, transparente y orientada a resultados* de la **Misión 1. Gobierno Honesto y Transparente** y al **Objetivo 7. Promover la construcción de las condiciones y oportunidades de desarrollo integral e inclusivo de las niñas, niños, adolescentes, las juventudes, las mujeres, los adultos mayores, las personas con discapacidad, las personas migrantes, los pueblos originarios, las personas en situación de calle, en proceso de reinserción social, las y los integrantes de la Comunidad LGBTTTQI+ y grupos prioritarios en la entidad, fortaleciendo sus capacidades y garantizando el reconocimiento y protección de sus derechos fundamentales, de la Misión 3. Inclusión, Bienestar y Justicia Social. En cuanto a la alineación con uno de los programas sectoriales del estado, se identificaron elementos comunes con el objetivo 2 del **Programa Sectorial Gobierno Justo, Transparente e Innovador 2022 – 2027**. En el mismo orden de ideas, el programa se vincula con el ODS 17. “**Alianzas para lograr los objetivos**”.**

Por su parte, en cuanto al análisis de la población potencial y objetivo y mecanismos de elegibilidad se identificó que el programa define a sus poblaciones, las cuales tienen la misma unidad de medida, se encuentran cuantificadas y la metodología que utiliza para cuantificarlas es el Manual de Programación y Presupuestación 2025 emitido por la SAFIN, así como, los artículos 3, 22, 24 y 28 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche. Asimismo, el programa cuenta con una app de aplicaciones donde se encuentra la información para conocer la demanda total de los servicios, sin embargo, no se tuvo evidencia de dicha información.

Por otra parte, el equipo evaluador identificó que el programa cuenta con un documento normativo propio que son *Reglamento Interior de la SAFIN*, en el cual fue posible identificar los niveles de la MIR.

Por su parte, las fichas técnicas de los indicadores cuentan con los elementos que establece el CONAC, entre las que se encuentran: el nombre del indicador, definición, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, metas y comportamiento. Referente a las metas, el total de indicadores cuentan con unidad de medida, el 89.74 por ciento de las metas establecidas son retadoras y factibles de alcanzar.

En cuanto a las complementariedades y/o coincidencias, no se identificaron complementariedades y/o coincidencias con otros programas presupuestarios.

Referente a la **planeación y orientación a resultados del programa**, en este apartado, se identificó que el programa no cuenta con un plan estratégico donde integre los resultados que desea alcanzar; así mismo, se tuvo evidencia documentada del plan anual de trabajo por parte de la SAFIN que el programa utiliza para planear sus metas; este documento cuenta con una calendarización trimestral y es de observancia para los ejecutores del programa, sin embargo no se identificó el procedimiento para la elaboración del POA.

En el mismo orden de ideas, se identificó que el programa utiliza informes de evaluaciones externas de las que se derivan ASM. No obstante, no se tuvo evidencia del Anexo E. Avance del Documento Institucional y el avance de cada uno de los ASM.

En cuanto a la recolección de información, el programa cuenta con información sobre los tipos y montos otorgados, así mismo el programa por medio del portal de aplicaciones AppsGobCam recolecta distintos tipos de información relacionada con los servicios que presenta.

Para monitorear su desempeño, el programa cuenta con reportes trimestrales de los indicadores estratégicos y de gestión, destacando que la información es oportuna, confiable, sistematizada y se encuentra actualizada.

Por su parte, en el apartado de **cobertura y focalización del programa**, se identificó que el programa no documenta una estrategia de cobertura. En el mismo sentido, se identificó que los responsables del programa por medio de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Campeche y el Manual de Programación y

Presupuestación 2025 definen los mecanismos para la identificación de su población objetivo.

Con respecto a la **operación del programa**, no se tuvo evidencia de Diagramas de Flujo que muestren el proceso general que realizan las áreas responsables para cumplir con los bienes y/o servicios del programa.

En el mismo orden de ideas, derivado de que no se tuvo evidencia del proceso general que el programa lleva a cabo para brindar cada uno de los servicios, no fue posible valorar las preguntas relacionadas a los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo del programa, procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos, procedimientos de ejecución de acciones, procedimientos para otorgar apoyo a los beneficiarios, así como los mecanismos documentados para su verificación.

Siguiendo con los hallazgos, no se tuvo evidencia documental proporcionada por la SAFIN donde se identifiquen los problemas que ha enfrentado el programa para la transferencia de recursos y las instancias ejecutoras y/o a los beneficiarios.

En cuanto a la información del presupuesto, se identificó que la SAFIN documenta los gastos en los incurre el programa para generar los componentes por capítulo del gasto, en donde la mayoría del gasto se destinó a los capítulos *1000 (Servicios Personales)*, *2000 (Materiales y Suministros y el total de los recursos son estatales)* y *3000 (Servicios Generales)*. Por otra parte, se tuvo evidencia que los ejecutores del programa cuentan con un portal de transparencia en el que se publica la información para monitorear su desempeño, misma que corresponde a los reportes trimestrales de avance de indicadores.

En cuanto a los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, el programa cuenta con portales de transparencia por parte del SAFIN; en tales portales electrónicos es posible identificar la normatividad tomada como documentos normativos del programa, así como los reportes de avance de los indicadores, sin embargo, no cuenta con evidencia de que se propicia la participación ciudadana.

En lo correspondiente al apartado de **percepción de la población atendida del programa**, el programa no cuenta con instrumentos para medir el grado de satisfacción de la población atendida que en este caso son los entes públicos.

Finalmente, en el apartado de **resultados del programa**, como ya se ha mencionado con anterioridad, el programa documenta sus resultados a través de indicadores de la

MIR, reflejando los resultados de los niveles Fin y Propósito mismos que son negativos, así como documenta sus resultados a partir de los hallazgos de evaluaciones que no son de impacto, sin embargo, estas no permiten identificar la comparación de la situación de la población objetivo y tampoco muestran resultados específicos sobre el impacto del programa o del resultado de su implementación.

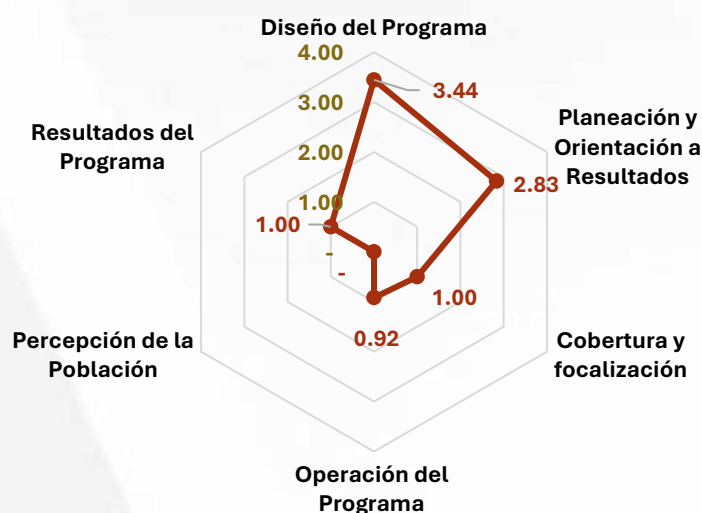
Valoración Final

Por lo anterior, se obtuvieron las siguientes valoraciones (en la escala del 1 al 4) para cada apartado:

- i) Diseño del programa (**3.44**);
- ii) Planeación y orientación a resultados del programa (**2.83**);
- iii) Cobertura y focalización del programa (**1.00**);
- iv) Operación del programa (**0.92**);
- v) Percepción de la población atendida del programa (**0.00**);
- vi) Medición de Resultado del programa (**1.00**),

La valoración de la evaluación de Consistencia y Resultados para el programa Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios, es de **1.53**.

Gráfica 1. Valoración final del Programa Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios



Fuente: elaboración propia con base en la valoración de cada una de las preguntas con valoración cuantitativa

Evaluación de Consistencia y Resultados

Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios

Las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se presentan a continuación:

Fortalezas

- El programa cuenta con un documento de diagnóstico donde define el problema público, mismo que se formula como un hecho negativo e integra a la población que tiene el problema.
- En el diagnóstico se integra la estructura de un árbol de problemas, que contiene las causas y efectos, así como las características del problema, la cuantificación y la ubicación que es el Estado de Campeche.
- El programa cuenta con justificación teórica y empírica que sustenta el tipo de intervención que el programa lleva a cabo, sin embargo, no se tuvo evidencia de los efectos positivos atribuibles a los beneficiarios y apoyos otorgados a la población objetivo.
- El nivel Propósito del programa, tiene una clara alineación con el objetivo 2 de la Misión 1 y al objetivo 7 de la Misión 3 del PED 2024-2027 y al objetivo 2 del Programa Sectorial Gobierno Justo, Transporte e Innovador 2022-2027.
- Se identificó que el nivel Propósito del programa se vincula de manera indirecta con el ODS 17 *“Alianzas para lograr los objetivos”*.
- La definición de las poblaciones tanto potencial como objetivo, cumplen con tener la misma unidad de medida, se encuentran cuantificadas y se tuvo evidencia de la metodología utilizada para su cuantificación.
- La mayoría de los niveles de la MIR se identificaron en el documento normativo del programa.
- Las fichas técnicas de los indicadores cuentan con la totalidad de elementos para la identificación de los indicadores.
- En general, las metas del programa se encuentran orientadas al desempeño y cumplen con su factibilidad.
- El programa cuenta con un Programa Operativo Anual en donde se encuentran las metas de cada uno de los Componentes y Actividades que integra la MIR 2025.
- El programa fue sujeto a dos procesos de evaluación externa, en donde se tuvo evidencia del avance de atención de los ASM.

- El programa recolecta información acerca de la contribución del programa, tipos y montos de apoyos otorgados e información sobre las características de los beneficiarios.
- La información que recolecta el programa para monitorear su desempeño es oportuna, se encuentra sistematizada, y la información esta actualizada.
- El programa cuenta con información sobre los mecanismos para identificar a la población objetivo.
- Por la naturaleza del programa se identificó que le corresponde atender la totalidad de la población objetivo.
- El programa identifica y clasifica los gastos en los que incurre.
- El programa cuenta con sistemas de información confiables y se actualizan constantemente.
- El programa documenta el avance de sus indicadores de las Actividades, Componentes, Propósito y Fin.
- El programa cuenta mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.
- El programa cuenta con evaluaciones externas que identifican hallazgos relacionados con el nivel Fin y/o Propósito del programa.

Oportunidades

Analizar el cumplimiento de los objetivos y metas del programa mediante una evaluación Específica de Desempeño.

Debilidades

- El programa cuenta con un portal de aplicaciones donde se recolecta información de los distintos servicios, sin embargo, no se tuvo evidencia de la información para conocer la demanda total de los servicios.
- No se tuvo evidencia del Plan Estratégico del Programa.
- De los ASM identificados no se tuvo evidencia del Avance del Documento Institucional.
- El programa no cuenta con una “Estrategia de cobertura”, por lo que no se tuvo evidencia sobre la evolución de la cobertura.

- No se tuvo evidencia de que el programa cuente con Diagramas de flujo donde muestre el proceso general que realizan las áreas responsables de cumplir con los bienes y/o servicios.
- El programa cuenta con información sistematizada pero no permite conocer la demanda total de apoyos ni las características de los solicitantes.
- El programa no presentó procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyos. Así como los procedimientos de recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo.
- No se identificaron procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos.
- No se tuvo evidencia de que el programa cuente con procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios.
- No cuenta con mecanismo de verificación para el procedimiento de entrega de apoyos.
- El programa no cuenta con procedimientos de ejecución y seguimiento de obras y/o acciones.
- El programa no identifica información acerca de algún instrumento para medir el grado de satisfacción de su población atendida.
- El programa documenta el avance de sus indicadores de los niveles Fin y Propósito, sin embargo, para ningún indicador tuvo avances significativos.
- El programa cuenta con evaluaciones externas, sin embargo, no cumplen con los criterios establecidos en la pregunta.

Amenazas

No se identificaron amenazas relevantes.

Con base en el análisis realizado, se desprendieron las siguientes **recomendaciones**:

1. Fortalecer el documento de diagnóstico del programa con las siguientes incorporaciones:
 - a. Efectos positivos atribuibles derivados de la operación del programa.
 - b. Incluir un análisis de alternativas en donde se identifique la forma en que el programa determinó que los componentes propuestos son los óptimos de acuerdo con criterios de: costo, tiempo de implementación, aceptación, capacidad técnica, etc.

Evaluación de Consistencia y Resultados

Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios

- c. Estrategia de cobertura: calcular la cobertura del programa como la relación entre la población atendida respecto de la población objetivo o como la atención de las solicitudes de servicios respecto de las demandadas. Lo anterior permitirá evaluar si la capacidad institucional del programa es suficiente para atender a la población objetivo.
2. Integrar y publicar reportes periódicos con información pública de la demanda de los servicios que presta el Programa de acuerdo con los datos generados en el portal de aplicaciones AppsGobCam. Lo anterior permitirá identificar el número de solicitudes de servicios, la capacidad de atención y la cobertura del programa.
3. Concluir, aprobar, formalizar y difundir a los interesados el Manual de Procedimientos de las áreas involucradas en el programa en el cual se documenten al menos los siguientes procedimientos:
 - a. Planeación del programa (POA, MIR, actualización de los indicadores de desempeño y metas, etc.)
 - b. Recepción, registro y trámite a las solicitudes
 - c. Selección de beneficiarios y/o proyectos o servicios
 - d. Otorgamiento de los servicios a los beneficiarios
 - e. Ejecución de los bienes y servicios que otorga el programa
 - f. Grado de satisfacción de la población atendida
 - g. Evaluación

Para cada uno de los procedimientos incluir, como actividades, sus respectivos mecanismos de verificación.
4. En lo relativo a la definición de metas:
 - a. Modificar las líneas base de los indicadores que actualmente se cuantifica en 0, con base en los resultados de la medición inmediata anterior, y con base en eso reformular las metas.
 - b. Modificar el indicador Tasa de variación de los recursos petrolíferos recibidos en donación” de la siguiente manera: Porcentaje de recursos petrolíferos ejercidos = $((\text{Monto de los recursos petrolíferos ejercidos en el periodo "t"} / \text{Monto de los recursos petrolíferos asignados en el periodo "t"}) * 100)$

Estas modificaciones permitirán establecer metas orientadas a resultados que permitan observar el avance efectivo de los objetivos.

Evaluación de Consistencia y Resultados

Administración de los Recursos Humanos, Materiales y de Servicios

5. Documentar un mecanismo de planeación de mediano plazo en que se establezcan metas, indicadores de desempeño para el cumplimiento de los objetivos de mediano plazo, así como los recursos necesarios para su cumplimiento. Con lo anterior se podrá hacer una planeación estratégica que permita prospectar objetivos de mediano plazo, así como su monitoreo más allá de la planeación anual que actualmente se desarrolla.
6. Considerando el proceso de maduración del programa, así como el nivel de avance de la administración actual en el estado de Campeche, desarrollar una evaluación Específica de Desempeño que permita identificar los avances del programa en el periodo de gobierno y contrastarlos contra periodos anteriores.