

PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2026

FORTALECIMIENTO DE LA INCLUSIÓN SOCIAL, LA IGUALDAD DE DERECHOS Y OPORTUNIDADES

EJERCICIO FISCAL 2025

RESUMEN EJECUTIVO

LIOTTI
CONSULTORÍA POLÍTICA

EVALUADORA:
MARÍA CECILIA LIOTTI

Objetivos de la Evaluación

Objetivo general

Evaluar el diseño del Programa Fortalecimiento de la inclusión social, la igualdad de derechos y oportunidades con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados, en su ejercicio fiscal 2025, conforme al Programa Anual de Evaluación 2026.

Objetivos específicos

- Análisis de la problemática, en relación con la población objetivo (identificada en el Diagnóstico)
- Coherencia externa de la estrategia (grado en que el programa soluciona el problema).
- Coherencia interna de la estrategia (causalidad entre insumos, productos y objetivos).
- Coherencia con objetivos estratégicos y políticas públicas superiores (política de planeación nacional y estatal).
- Coherencia con los planes estratégicos.
- Justificación del financiamiento público.



Metodología

La metodología utilizada en la Evaluación de Diseño consistió en un análisis documental, descriptivo y valorativo del Programa Fortalecimiento de la inclusión social, la igualdad de derechos y oportunidades, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, con base en los Términos de Referencia emitidos por la Secretaría de Anticorrupción y Buen Gobierno del Estado de Campeche y en los documentos normativos, programáticos y operativos proporcionados por la Secretaría de Inclusión. Para ello, se revisaron el Diagnóstico, la MIR 2025, las fichas técnicas de indicadores, el análisis de población objetivo, la alineación programática, el Árbol de Problemas y Objetivos, el Manual Operativo y demás evidencia disponible, a fin de valorar la consistencia entre el problema público, la población objetivo, los objetivos, la estrategia de intervención, la lógica horizontal y vertical de la MIR, los medios de verificación, los supuestos y los indicadores de desempeño. De manera complementaria, se utilizaron criterios técnicos de la Metodología de Marco Lógico y de la Guía-MML de la SHCP 2026 para fortalecer el análisis de causalidad, trazabilidad y calidad de indicadores, sin modificar el alcance de la evaluación ni las valoraciones correspondientes al ejercicio fiscal evaluado.



Principales hallazgos de la evaluación

La presente evaluación en Modalidad de Diseño tiene los siguientes hallazgos principales.

Hallazgos:

1. El Programa cuenta con un marco institucional pertinente y suficiente

El Programa presupuestario 133 “Fortalecimiento de la inclusión social, la igualdad de derechos y oportunidades” se encuentra claramente ubicado dentro de la Secretaría de Inclusión del Gobierno del Estado de Campeche, instancia que cuenta con atribuciones normativas relacionadas con la atención a grupos en situación de vulnerabilidad, inclusión social, igualdad de derechos, no discriminación, promoción de derechos, generación de políticas públicas y coordinación institucional. Asimismo, el Programa se vincula con la Misión 3 del Plan Estatal de Desarrollo 2024-2027, “Inclusión, Bienestar y Justicia Social”, lo cual fortalece su alineación con objetivos superiores de desarrollo.

2. El problema público está claramente identificado

El Programa define como problema central que las y los integrantes de los grupos en situación de vulnerabilidad que residen en el Estado de Campeche no cuentan con el reconocimiento y protección de sus derechos fundamentales para su inclusión social. Esta formulación identifica a la población afectada y describe una situación negativa susceptible de atención pública. Además, el problema no se expresa como falta de una solución administrativa, sino como una condición que afecta directamente a una población específica.

3. La estructura causal del problema es consistente



El Árbol de Problemas identifica causas principales asociadas con escasos apoyos, escasas políticas públicas en inclusión, inadecuada atención por parte de organismos públicos, escaso fomento y difusión de la cultura inclusiva, y baja sensibilización en temas de inclusión social y no discriminación. Estas causas se vinculan con efectos como incremento de la desigualdad, desconfianza hacia organismos públicos, violación de derechos humanos y discriminación. En conjunto, la estructura causal permite comprender la problemática desde dimensiones institucionales, culturales, operativas y sociales.

4. La cuantificación poblacional permite dimensionar el alcance del Programa

El Programa distingue población de referencia, potencial, objetivo y atendida, lo cual permite dimensionar el universo de intervención. La población de referencia corresponde a la población total del Estado; la población potencial se integra por personas pertenecientes a grupos en situación de vulnerabilidad; la población objetivo se acota a quienes requieren atención prioritaria; y la población atendida permite observar el alcance operativo inicial. Esta estructura fortalece la focalización del Programa, aunque se identifica la necesidad de explicar con mayor detalle la metodología utilizada para transitar de población potencial a objetivo y atendida.

5. El mecanismo de selección está claramente desarrollado para la entrega de apoyos económicos

El mecanismo más detallado se encuentra en las Reglas de Operación del Programa “Impulso a la Inclusión Social 2025”, vinculadas principalmente con el COMPONENTE de apoyos para la plena inclusión y con la ACTIVIDAD de entrega de apoyos económicos. Dichas Reglas establecen requisitos, criterios de elegibilidad, recepción de solicitudes, validación documental, integración de expedientes, dictaminación del Comité Técnico, publicación de resultados e integración del padrón de beneficiarios. No obstante, para los demás COMPONENTES, sería conveniente precisar si las acciones se dirigen a población abierta,



personas solicitantes, instituciones, servidores públicos, organizaciones o grupos específicos.

6. El PROPÓSITO está bien vinculado con el problema público

El PROPÓSITO de la MIR plantea que las y los integrantes de los grupos en situación de vulnerabilidad que residen en el Estado de Campeche cuentan con el reconocimiento y protección de sus derechos fundamentales para su inclusión social. Esta formulación transforma adecuadamente el problema central en un resultado positivo esperado para la población objetivo y cumple con la sintaxis recomendada por la Metodología de Marco Lógico: sujeto beneficiario, verbo en presente y resultado logrado.

7. La estrategia del Programa es integral y coherente

La estrategia del Programa presupuestario 133 “Fortalecimiento de la inclusión social, la igualdad de derechos y oportunidades” se integra por COMPONENTES orientados a apoyos para la plena inclusión, políticas públicas de inclusión social, atención ciudadana, promoción y vinculación, sensibilización y apoyo administrativo. Los COMPONENTES sustantivos guardan relación con las causas principales del problema y permiten atender la problemática desde distintas dimensiones. Esto muestra que el Programa no se limita a la entrega de apoyos, sino que incorpora acciones de atención, sensibilización, difusión, vinculación, generación de información y propuestas de política pública.

9. La lógica horizontal de la MIR es funcional, pero requiere fortalecer medios de verificación

Los indicadores cuentan con medios de verificación; sin embargo, varios de estos no precisan de manera suficiente el nombre completo del documento, la ubicación física o electrónica, la unidad administrativa responsable o la periodicidad de emisión. Esta situación puede limitar la trazabilidad de la información y la posibilidad de que personas responsables o interesadas reproduzcan el cálculo de los indicadores.



10. La lógica vertical es razonable, aunque los supuestos requieren ajustes

La relación entre ACTIVIDADES, COMPONENTES, PROPÓSITO y FIN es razonable. Las ACTIVIDADES permiten producir la mayoría de los COMPONENTES, y los COMPONENTES sustantivos contribuyen al logro del PROPÓSITO. No obstante, varios supuestos están formulados como resultados esperados del Programa y no como condiciones externas necesarias para avanzar al siguiente nivel de la MIR. Por ello, se requiere reformularlos para que expresen factores externos, pertinentes y verificables.

11. Los indicadores permiten dar seguimiento al Programa, pero algunos requieren precisión conceptual

La MIR cuenta con indicadores en todos los niveles: FIN, PROPÓSITO, COMPONENTES y ACTIVIDADES. En general, los indicadores son relevantes y permiten dar seguimiento a bienes, servicios, productos y procesos. No obstante, se identifican términos que requieren definición operativa, como “personas impactadas”, “personas alcanzadas”, “resultado satisfactorio” y “requeridas”. Esta precisión es necesaria para fortalecer la claridad, relevancia y monitoreabilidad de la medición del desempeño.

12. El COMPONENTE de apoyo administrativo tiene una contribución indirecta al PROPÓSITO

El COMPONENTE “Actividades de apoyo administrativo” contribuye al funcionamiento institucional del Programa; sin embargo, no representa un bien o servicio sustantivo entregado directamente a la población objetivo. Por ello, su papel debe interpretarse como habilitador de la operación, y no como una intervención directa para modificar la situación de las personas en situación de vulnerabilidad.

13. La valoración global refleja un diseño sólido



El Programa obtuvo 34 de 37 puntos posibles, equivalente a 91.9% del puntaje máximo de la Evaluación de Diseño. Este resultado indica que el Programa presupuestario 133 “Fortalecimiento de la inclusión social, la igualdad de derechos y oportunidades” cuenta con un diseño adecuado y funcional para su primer año de operación. Las áreas de oportunidad identificadas son principalmente de precisión metodológica, trazabilidad documental, definición conceptual y fortalecimiento de la MIR, sin afectar la pertinencia general del Programa.

14. Algunas recomendaciones de 2025 deben ajustarse o eliminarse

Los cambios observados en la MIR 2026 implican que no todas las recomendaciones derivadas de la evaluación 2025 deben mantenerse en los mismos términos. Las recomendaciones relacionadas con fortalecer el COMPONENTE de políticas públicas, sus investigaciones y reportes estadísticos deben eliminarse como recomendaciones directas, debido a que dichos elementos ya no aparecen en la MIR 2026.

10. Las recomendaciones sobre trazabilidad, medios de verificación y supuestos continúan vigentes

A pesar de los ajustes realizados en la MIR 2026, continúan vigentes las recomendaciones orientadas a fortalecer la trazabilidad documental del Programa, precisar los medios de verificación y reformular supuestos. En particular, se mantiene la necesidad de que cada indicador cuente con medios de verificación que permitan localizar la información de manera objetiva y reproducible, así como de que los supuestos expresen condiciones externas, positivas, relevantes y necesarias para el logro de los objetivos. Estas recomendaciones resultan aplicables tanto para los elementos que se conservan de la MIR 2025 como para los nuevos objetivos e indicadores incorporados en 2026.



Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

Clasificación	Hallazgo identificado	Análisis
Fortaleza	El Programa cuenta con un marco institucional y normativo pertinente.	El Programa presupuestario 133 “Fortalecimiento de la inclusión social, la igualdad de derechos y oportunidades” se encuentra adscrito a la Secretaría de Inclusión, dependencia con atribuciones relacionadas con la atención a grupos en situación de vulnerabilidad, inclusión social, igualdad de derechos, no discriminación y protección de derechos fundamentales. Esta correspondencia fortalece la viabilidad institucional del Programa.
Fortaleza	El problema público está claramente definido.	El Programa identifica como problema central que las y los integrantes de los grupos en situación de vulnerabilidad que residen en el Estado de Campeche no cuentan con el reconocimiento y protección de sus derechos fundamentales para su inclusión social. La formulación identifica población afectada y situación negativa, lo que permite orientar la intervención pública.
Fortaleza	La población vinculada con el problema se encuentra identificada y cuantificada.	El Programa distingue población de referencia, potencial, objetivo y atendida, además de desagregar la información por sexo. Esto permite dimensionar el alcance de la intervención y contar con una base inicial para la focalización.
Fortaleza	La estrategia del Programa es integral y atiende distintas dimensiones del problema.	Los COMPONENTES sustantivos consideran apoyos para la plena inclusión, atención ciudadana, sensibilización, promoción y vinculación, investigaciones y reportes estadísticos. Esta estructura permite abordar el problema desde dimensiones materiales, institucionales, culturales, informativas y de atención directa.
Fortaleza	Existe un mecanismo de selección formalizado para la entrega de apoyos económicos.	Las Reglas de Operación del Programa “Impulso a la Inclusión Social 2025” establecen requisitos, criterios de elegibilidad, recepción de solicitudes, validación documental, dictaminación del Comité Técnico, publicación de resultados e integración del padrón de personas beneficiarias.
Fortaleza	La MIR cuenta con indicadores en todos los niveles del resumen narrativo.	Existen indicadores para FIN, PROPÓSITO, COMPONENTES y ACTIVIDADES, lo que permite dar seguimiento a la cadena de valor del Programa y observar avances en resultados, productos y procesos.
Oportunidad	Fortalecer la trazabilidad institucional del Programa.	Existe oportunidad de integrar una matriz que vincule atribución normativa, unidad administrativa responsable, objetivo de la MIR, procedimiento operativo, producto generado, indicador y medio de verificación. Esto permitiría mejorar la claridad sobre quién hace qué, con qué fundamento y cómo se verifica.
Oportunidad	Precisar la metodología de focalización de la población objetivo y atendida.	Aunque se identifican y cuantifican las poblaciones, sería útil documentar con mayor detalle los criterios utilizados para determinar qué personas dentro de la población



		potencial requieren atención prioritaria y cómo se define la población atendida.
Oportunidad	Enriquecer el Diagnóstico con categorías complementarias de análisis poblacional.	Conforme a la Guía-MML SHCP 2026, el análisis podría fortalecerse incorporando población sin problema, población postergada, afectaciones diferenciadas, temporalidad, magnitud, ubicación geográfica y contexto. Esto ayudaría a explicar mejor la delimitación del problema público en el Diagnóstico del Programa.
Oportunidad	Fortalecer los medios de verificación de los indicadores.	Varios medios de verificación podrían precisar nombre completo del documento, unidad responsable, ubicación física o electrónica y periodicidad. Esto mejoraría la trazabilidad y verificabilidad de la información.
Oportunidad	Revisar la redacción metodológica de algunos objetivos, COMPONENTES y ACTIVIDADES.	Algunos elementos pueden ajustarse conforme a la sintaxis recomendada por la SHCP 2026, por ejemplo: corregir "Atención ciudadana... proporcionado" por "proporcionada", sustituir verbos en infinitivo por sustantivos derivados de verbo y precisar el FIN para que se vincule con mayor claridad a un objetivo superior.
Oportunidad	Reformular supuestos para fortalecer la lógica vertical de la MIR.	Algunos supuestos se expresan como resultados esperados del Programa y no como condiciones externas necesarias para avanzar al siguiente nivel. Ajustarlos permitiría fortalecer la teoría del cambio y la consistencia causal.
Debilidad	El Árbol de Objetivos presenta inconsistencias de redacción.	En el Árbol de Objetivos se mantiene la expresión "no cuentan" en la descripción del resultado esperado, cuando metodológicamente debería redactarse en positivo. También se identifican expresiones poco medibles como "muchas", "demasiadas", "ilimitadas" o "desaparición".
Debilidad	No todos los COMPONENTES cuentan con mecanismos de selección o participación igualmente explícitos.	El mecanismo de selección se encuentra claramente desarrollado para apoyos económicos; sin embargo, para otros COMPONENTES no siempre se precisa si la intervención se dirige a población abierta, personas solicitantes, instituciones, servidores públicos u otros actores.
Debilidad	Algunos indicadores requieren precisión conceptual.	Términos como "personas impactadas", "personas alcanzadas", "resultado satisfactorio" y "requeridas" requieren definición operativa para asegurar claridad, consistencia y verificabilidad.
Debilidad	Algunos medios de verificación son generales.	La referencia a documentos o registros sin ubicación específica, unidad responsable o periodicidad puede limitar la comprobación independiente de los indicadores.
Amenaza	Limitaciones presupuestarias u operativas pueden afectar el alcance de la intervención.	Al tratarse de un Programa de nueva creación y dirigido a una población amplia en situación de vulnerabilidad, la capacidad de atención puede verse limitada por disponibilidad presupuestaria, recursos humanos, infraestructura y capacidad operativa.
Amenaza	La atención integral depende de la	Varias acciones requieren colaboración de organismos públicos, privados o sociales. La falta de coordinación o respuesta oportuna de actores externos puede afectar la



	coordinación con otras instituciones.	entrega de apoyos, canalización, vinculación, difusión o atención ciudadana.
Amenaza	La demanda potencial puede superar la capacidad de atención del Programa.	La población potencial y objetivo son amplias frente a la población atendida prevista, por lo que puede existir población postergada si no se cuenta con criterios claros de priorización y mecanismos de gestión de demanda.
Amenaza	La falta de precisión en supuestos puede dificultar la lectura de riesgos externos.	Si los supuestos no distinguen claramente condiciones externas del Programa, puede dificultarse la identificación de riesgos que afecten el logro de COMPONENTES, PROPÓSITO y FIN.
Amenaza	Persistencia de prácticas discriminatorias y baja cultura de inclusión.	El problema atendido tiene componentes sociales y culturales que pueden cambiar lentamente. Aun con acciones de sensibilización y difusión, la permanencia de prácticas discriminatorias puede limitar el logro del resultado esperado.





LIOTTI

CONSULTORÍA



DRA. CECILIA LIOTTI

cecilialiotticonsultores@gmail.com

Calle Paraguay 1-A. Barrio de Santa Ana.
San Francisco de Campeche, Campeche.
CP. 24050.