

## **INFORME DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA**

### **Programa 150**

### **Producción y productividad forestal sustentable**



## IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMA 2018

**PROGRAMA:** 150 Producción y productividad forestal sustentable

**RESPONSABLE:** 513 Comisión Estatal Forestal

### VINCULACIÓN CON EL PROGRAMA ESTATAL DE DESARROLLO

**EJE:** Oaxaca sustentable

**TEMA:** Desarrollo forestal

**OBJETIVO:** Incrementar la producción y productividad del sector forestal del Estado de Oaxaca, elevando los niveles de desarrollo forestal comunitario.

### CLASIFICACIÓN FUNCIONAL

**FINALIDAD:** Desarrollo económico

**FUNCIÓN:** Agropecuaria, silvicultura, pesca y caza

**SUBFUNCIÓN:** Silvicultura

### CLASIFICACIÓN SECTORIAL

**SECTOR:** Medio ambiente, desarrollo urbano y ordenamiento territorial

**SUBSECTOR:** Desarrollo forestal

### CLASIFICACIÓN PROGRAMÁTICA CONAC

**TIPOLOGÍA:** Programas

**SUBTIPOLOGÍA:** Desempeño de las funciones

**CLASIFICACIÓN TIPOLOGÍA:** Proyectos de inversión

## RESUMEN EJECUTIVO

En cumplimiento a las disposiciones del Plan Anual de Evaluación 2017 del Estado de Oaxaca, publicado por la Jefatura de la Gubernatura en el Periódico Oficial el 28 de abril del mismo año, así como de los Términos de Referencia para la Evaluación Diagnóstica de los Programas Presupuestarios Derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, **ExploraMetrics** presenta este Informe de Evaluación Diagnóstica, correspondiente al programa 150 Producción y productividad forestal sustentable, a cargo de la Comisión Estatal Forestal.

El programa evaluado tiene como propósito incrementar el desarrollo, la producción y la productividad forestal sustentable en el Estado de Oaxaca (a partir del árbol de objetivos). Este propósito se ha conceptualizado a partir de un problema central definido con los siguientes términos “bajo nivel de producción y productividad forestal sustentable en el Estado de Oaxaca”. Para cumplir con este objetivo, el programa considera 2 componentes, cada uno de los cuales propone obtener los siguientes resultados:

1. Porcentaje de proyectos de desarrollo forestal implementados;
2. Porcentaje de la superficie incorporada al manejo forestal sustentable.

### RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN

El programa 150 Producción y productividad forestal sustentable cumple adecuadamente con 4 preguntas, es decir 33.33% de las 12 preguntas generales contenidas en el instrumento de evaluación diseñado por la Jefatura de la Gubernatura.

TEMA	ID DE PROG	DIAGNÓSTICO					POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO					MIR	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PREGUNTA													
RESPUESTA		Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No

En cuanto a los 42 aspectos específicos que se valoran en estas 12 preguntas generales, el programa cumple en 29 casos, es decir 69.05% del total. Esto coloca al programa bajo el promedio de los resultados obtenidos por los 88 sujetos a evaluación diagnóstica.

## **ASPECTOS FAVORABLES Y DE MEJORA**

De la evaluación realizada, se identifican los siguientes aspectos favorables y/o fortalezas, por tema de evaluación:

### **Identificación del programa y alineación a los objetivos del PED 2016-2022**

- Adecuada. Se han cubierto la mayoría de los criterios requeridos.

### **Diagnóstico:**

- Se han cubierto formalmente los requerimientos relacionados con el árbol de problemas y objetivos. La integración congruente y sólida del diagnóstico permanece como un reto para el programa.

### **Identificación de las poblaciones de interés para el programa**

- Permanece como un reto para el programa.

### **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**

- Adecuados en cuanto a la lógica horizontal del programa.

Por otra parte, en función de lo previsto en la metodología de marco lógico (MML), se identifican los siguientes aspectos susceptibles de mejora:

### **Identificación del programa y alineación a los objetivos del PED 2016-2022**

- Se ha estimado adecuada.

### **Diagnóstico:**

- El conjunto de documentos de diagnóstico (incluyendo árboles de problemas, objetivos y selección de alternativas) aún requiere mejorarse para mostrar con calidad cómo se producen los efectos (en la cadena de causalidad de problemas). El análisis FODA y el balance general hace recomendaciones específicas al respecto.

### **Identificación de las poblaciones de interés para el programa**

- Las revisiones propuestas al programa repercutirán en la definición de la población objetivo. El balance general ofrece una explicación detallada al respecto.

### **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**

- Es recomendable revisar la lógica vertical de la MIR, visible en la matriz de la pregunta 11, especialmente en cuanto a la claridad de la lógica que relaciona las actividades con los componentes y los componentes con el propósito.

La atención de estos aspectos permitirá fortalecer el diagnóstico subyacente y el diseño del programa; contar con mejores condiciones para aprovechar las oportunidades e impulsar el logro de los objetivos del programa; así como enfrentar con mejores perspectivas las amenazas que enfrente la implementación y operación del mismo.

## ÍNDICE

IDENTIFICACIÓN DE PROGRAMA 2018.....	1
RESUMEN EJECUTIVO .....	2
INTRODUCCIÓN.....	6
EVALUACIÓN.....	7
I. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PED 2016-202 ..	7
II. DIAGNÓSTICO .....	8
III. POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO .....	10
IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR).....	12
HALLAZGOS MÁS RELEVANTES .....	14
RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN .....	14
BALANCE GENERAL.....	15
PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS .....	17
I. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PED 2016-202	17
II. DIAGNÓSTICO .....	18
III. POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO .....	19
IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR).....	20
CONCLUSIONES .....	22
BIBLIOGRAFÍA.....	23
ANEXO 1 .....	25
ANEXO 2.....	26

## INTRODUCCIÓN

La evaluación es un instrumento imprescindible para la gestión orientada a resultados, los procesos de mejora continua y la toma de decisiones. En México, la evaluación del ejercicio de los recursos públicos -para asegurar su apego a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez- constituye un mandato constitucional expreso, aludido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 134; así como en el 137 de la Constitución Política del Estado de Oaxaca.

En ese marco, la Jefatura de la Gubernatura del Estado de Oaxaca, en calidad de Instancia Técnica de Evaluación (de conformidad con el artículo 50 fracción IV de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Oaxaca) ha definido, en los Términos de Referencia 2017, que el objetivo de la evaluación diagnóstica es: *“proporcionar a los responsables de la administración y operación, elementos sustentados que permitan llevar a cabo acciones encaminadas a mejorar el desempeño de los mismos, así como una apreciación informada acerca de su orientación hacia el logro de resultados”*.

De acuerdo con la metodología definida en el instrumento diseñado por la Jefatura de la Gubernatura, la evaluación diagnóstica a programas presupuestarios consiste en la respuesta dicotómica (Sí/No), por parte de un evaluador externo a 12 preguntas que incluyen 42 aspectos a considerar, divididos en cuatro secciones o temas principales:

- I. Identificación del programa y alineación a los objetivos del PED 2016-2022
- II. Diagnóstico
- III. Población o área de enfoque, potencial y objetivo
- IV. Matriz de indicadores para resultados (MIR)

La metodología definida por la Jefatura de la Gubernatura y aplicada por **ExploraMetrics** en esta evaluación implica un análisis de gabinete con información controlada, proporcionada por las dependencias y/o entidades responsables de los programas presupuestarios que se evalúan, así como por información adicional que la instancia evaluadora considere pertinente.



## EVALUACIÓN

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación diagnóstica aplicada por **ExploraMetrics** al programa 150 Producción y productividad forestal sustentable de acuerdo con el instrumento diseñado por la Jefatura de la Gubernatura, mismo que se encuentra dividido en cuatro temas principales:

- I. Identificación del programa y alineación a los objetivos del PED 2016-2022
- II. Diagnóstico
- III. Población o área de enfoque, potencial y objetivo
- IV. Matriz de indicadores para resultados (MIR)

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PED 2016-2022

#### 1. ¿El programa cuenta con una identificación general que considere

- a) Nombre del programa; Sí
- b) Vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022; Sí
- c) UR responsable y URs participantes; Sí
- d) Clasificación funcional (finalidad, función, subfunción); Sí
- e) Clasificación sectorial (sector y subsector); Sí
- f) Clasificación programática de acuerdo a los establecido por el Consejo Nacional de Armonización Contable; Sí
- g) Recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores al programa o la institución? no

#### Justificación

- La Ficha del Programa y el Plan Estatal de Desarrollo confirman que se cumplen los criterios anotados (87.5 por ciento).

**Aspectos susceptibles de mejora:**

- Identificar si existen evaluaciones y recomendaciones derivadas de ellas e integrarlas en el expediente del programa. La búsqueda de evaluaciones previas debe realizarse con suficiente latitud para admitir documentos que refieran la problemática del programa aún si no se refieren a la institución que lleva a cabo este programa actualmente.

## II. DIAGNÓSTICO

### 2. ¿El programa cuenta con una definición del problema, en la cual se incluyan

- a) Identificación de la población objetivo o área de enfoque No
- b) Definición de su localización geográfica; No
- c) Un indicador que cuantifique la magnitud del problema? Sí

**Justificación**

- Los documentos presentados cuantifican el problema pero no cumplen con los otros dos criterios (33 por ciento).

**Aspecto susceptible de mejora**

- Elaborar un diagnóstico y/ o recuperar diagnósticos previos sobre esta problemática (ver comentarios sobre identificación del programa). Asegurar que los diagnósticos elaborados o integrados cumplen con los criterios de diferenciación de población potencial y objetivo, localización geográfica y cuantificación de las diferentes dimensiones del problema.

### 3. ¿El programa presenta un árbol de problemas que incluye

- a) Causas estructurales; Sí
- b) Causas intermedias; Sí
- c) Efectos del problema? Sí

### **Justificación**

- El documento hace una representación verosímil y formal de la problemática que atiende el problema (100 por ciento). No obstante, existen deficiencias que se han indicado en los aspectos susceptibles de mejora y en el análisis FODA.

### **Aspecto susceptible de mejora**

- Aún parece que puede reforzarse este documento, además del árbol de objetivos, para dar mayor orientación estratégica al programa. Se ha hecho una representación gráfica pero no una explicación. La respuesta adecuada con un criterio estricto sería no. Ver análisis FODA.

## **4. ¿El programa presenta un árbol de objetivos en el cual se identifican**

- a) La contribución del programa a la resolución del problema; Sí
- b) Los medios para lograr esos fines? Sí

### **Justificación**

- Se representa una cadena de factores que el programa atiende (100 por ciento).

### **Aspecto susceptible de mejora**

- La alineación estratégica entre los árboles de problemas y objetivos se refiere a la congruencia de ambos documentos con una teoría (explícita) de cambio. Es muy difícil lograr esa alineación, tomando en cuenta el peso de los procedimientos establecidos y la escasez de recursos inherente a cualquier proyecto. Sin embargo, conviene contar con un horizonte que permita discernir lo posible a partir de lo idóneo. Se ha hecho una representación gráfica pero no una explicación. La respuesta adecuada con un criterio estricto sería no.

## **5. Derivado del árbol de objetivos, ¿se han seleccionado las alternativas a las cuales se ha de enfocar la intervención?**

Sí

### **Justificación**

- El documento representa las alternativas elegidas dentro del árbol de objetivos (100 por ciento).

### **Aspecto susceptible de mejora:**

- La selección de alternativas puede cambiar una vez que se refuercen los dos documentos arriba referidos (ver análisis FODA).

### III. POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO

#### 6. ¿La población o área de enfoque potencial está

- a) Identificada; Sí
- b) Caracterizada; No
- c) ¿Cuantificada? Sí

##### Justificación

- La ficha del programa identifica la población del Estado como la población objetivo. Aunque se cumple con dos requisitos formalmente (66 por ciento), este aspecto requiere atención.

##### Aspecto susceptible de mejora

- La definición de la población objetivo debe ser explícita y específica con respecto a los criterios que la justifican y que la diferencian como un subgrupo de la población potencial. La recomendación es definir criterios para población potencial y objetivo (ver análisis FODA).

#### 7. ¿La población o área de enfoque objetivo está

- a) Identificada; Sí
- b) Caracterizada; No
- c) Cuantificada? Sí

##### Justificación

- De manera similar a la población potencial, la ficha del programa no identifica población objetivo, sino que implica que la población objetivo es la misma que la población potencial. Formalmente puede concederse el 66 por ciento del cumplimiento de estos criterios. Pero requieren atención.

##### Aspecto susceptible de mejora

- La definición de la población potencial debe ser explícita, refiriendo los criterios para identificar quiénes podrían beneficiarse del programa (aunque solamente los incluidos en la población

objetivo recibirán sus bienes o servicios). La recomendación es definir criterios para población potencial y objetivo (ver análisis FODA).

#### **8. ¿La cuantificación de la población o área de enfoque potencial está desagregada por**

- a) Sexo; Sí
- b) Grupos de edad; No
- c) Población indígena No

##### **Justificación**

→ Solamente se ofrece la división por género de la población total. La caracterización por edad no es relevante, pero la caracterización por poblaciones indígenas puede serlo. Se valida un cumplimiento del 33 por ciento para esta pregunta.

##### **Aspecto susceptible de mejora**

→ Examinar si vale la pena hacer una diferenciación en la población potencial para poblaciones indígenas. De la misma forma, conviene explicitar los beneficios esperados en caso de que el programa priorice atención a mujeres productoras.

#### **9. ¿La cuantificación de la población o área de enfoque objetivo está desagregada por**

- a) Sexo; Sí
- b) Grupos de edad; No
- c) Población indígena No

##### **Justificación**

→ Se ha dividido a la población potencial por sexo. Se puede dar por válida dado que se ha equiparado la población objetivo con la población potencial. De todos modos esta decisión debe justificarse o reexaminarse (lo recomendado). Se valida un cumplimiento del 33 por ciento para esta pregunta.

##### **Aspecto susceptible de mejora**

→ Si se determina que es adecuado diferenciar la población potencial por poblaciones indígenas, será necesario adecuar la población objetivo de la misma forma.

## 10. ¿El programa cuenta con previsiones para la integración de un padrón de beneficiarios o áreas de enfoque?

No

### Justificación

- Se proveyeron dos documentos sobre reglas de operación que no son suficientemente precisas para el propósito de identificar la población potencial, objetivo o un padrón de beneficiarios. No puede darse por cumplida.

### Aspecto susceptible de mejora

- Confirmar si existe un vacío de procedimientos y en su caso resolver.

## IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)

### 11. ¿El programa cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), que cumpla con

- a) Resumen narrativo; Sí
- b) Indicadores que cumplan los criterios CREMAA (claridad, relevancia, economía, monitoreable, adecuado y aporte marginal); No
- c) Medios de verificación; Sí
- d) Supuestos? Sí

### Justificación

- La Matriz presenta indicadores que cumplen con estas cualidades, aunque no siempre en su totalidad (claridad y monitoreabilidad, en algunos casos). Ver comentarios específicos en matriz adjunta. Esta respuesta solamente puede valorarse como cumplida cuando se satisfacen todos sus requerimientos (lo que ocurre en la minoría de los casos). Se da por cumplida en 75%.

### Aspecto susceptible de mejora

- Revisar los indicadores con apego al Manual para el diseño y construcción de indicadores, publicado por CONEVAL.

**12. ¿Los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) cumplen con las siguientes características**

- a) Nombre; Sí
- b) Definición; No
- c) Método o fórmula de cálculo; Sí
- d) Tipo de indicador; Sí
- e) Dimensión; Sí
- f) Frecuencia de medición; Sí
- g) Sentido esperado; Sí
- h) Línea base; Sí
- i) Metas? No

**Justificación**

- La Matriz presenta indicadores que cumplen con estas cualidades, aunque no siempre en su totalidad (metas, definición, en algunos casos). Ver comentarios específicos en matriz adjunta. Esta respuesta solamente puede valorarse como cumplida cuando se satisfacen todos sus requerimientos (lo que ocurre en la minoría de los casos). Se da por cumplida en 77%.

**Aspecto susceptible de mejora:**

- Revisar los indicadores con apego al Manual para el diseño y construcción de indicadores, publicado por CONEVAL.

## HALLAZGOS MÁS RELEVANTES

El programa evaluado tiene como propósito incrementar el desarrollo, la producción y la productividad forestal sustentable en el Estado de Oaxaca (a partir del árbol de objetivos). Este propósito se ha conceptualizado a partir de un problema central definido con los siguientes términos “bajo nivel de producción y productividad forestal sustentable en el Estado de Oaxaca”. Para cumplir con este objetivo, el programa considera 2 componentes, cada uno de los cuales propone obtener los siguientes resultados:

3. Porcentaje de proyectos de desarrollo forestal implementados;
4. Porcentaje de la superficie incorporada al manejo forestal sustentable.

## RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN

El programa 150 Producción y productividad forestal sustentable cumple adecuadamente con 4 preguntas, es decir 33.33% de las 12 preguntas generales contenidas en el instrumento de evaluación diseñado por la Jefatura de la Gubernatura, con lo que se coloca bajo el promedio de los resultados obtenidos por los 88 programas sujetos a evaluación diagnóstica.

TEMA	PREGUNTA	RESP. GLOBAL	RESPUESTAS ESPECÍFICAS									
			a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	
ID DE PROG	1	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	no	-	-
DIAGNÓSTICO	2	No	No	No	Sí	-	-	-	-	-	-	-
	3	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-	-	-	-	-	-
	4	Sí	Sí	Sí	-	-	-	-	-	-	-	-
	5	Sí	Sí	-	-	-	-	-	-	-	-	-
POBLACIÓN	6	No	Sí	No	Sí	-	-	-	-	-	-	-
	7	No	Sí	No	Sí	-	-	-	-	-	-	-
	8	No	Sí	No	No	-	-	-	-	-	-	-



TEMA	PREGUNTA	RESP. GLOBAL	RESPUESTAS ESPECÍFICAS								
			a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)
	9	No	Sí	No	No	-	-	-	-	-	-
	10	No	No	-	-	-	-	-	-	-	-
MIR	11	No	Sí	No	Sí	Sí	-	-	-	-	-
	12	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No

En cuanto a los 42 aspectos específicos que se valoran en estas 12 preguntas generales, el programa cumple en 29 casos, es decir 69.05% del total. Esto coloca al programa sobre el promedio de los resultados obtenidos por los 88 programas evaluados.

## BALANCE GENERAL

Se requiere explicar a quién se le asignan los beneficios del programa y por qué. Actualmente la información provista sobre el programa no permite conocer específica y claramente esos mecanismos que definen a la población potencial y a la población objetivo (es decir, respectivamente, quienes pueden recibir los beneficios del programa y quienes lo recibirán en cada ciclo presupuestal anual).

Pero además, y de manera igualmente importante y relacionada con los problemas en la identificación de la población objetivo, los documentos del programa no dejan ver con claridad suficiente en qué consisten las actividades del programa. A partir de su denominación y resumen narrativo, se puede entrever que el programa integra actividades de fortalecimiento institucional, que ofrecen asesoría técnica (instrumentos de planeación, proyectos de manejo forestal) y actividades de apoyo que parecen aplicar recursos económicos, es decir, bienes individualizables o que son asignados a colectivos pero no dejan implicar rivalidad en el uso (cuando se asigna a un grupo no se le asigna a otro). Hay otras actividades que no se puede clasificar a partir de la lectura de la MIR, porque no es explícito en qué consiste el servicio ofrecido, a saber: apoyo a núcleos agrarios y organizaciones forestales (¿es un apoyo económico, una asesoría o las dos cosas?). Los documentos de planeación del programa deben especificar con mucha claridad, para cada uno de estos instrumentos, en qué consiste el apoyo (conocimiento, vinculación para mejorar productividad o el manejo sustentable de los recursos naturales, o beneficios económicos en la forma de aportaciones económicas o subsidios).

Por otra parte, dado que se trata de un programa sobre aprovechamiento de recursos naturales, llama la atención que el programa no parece incluir actividades de regulación. Una razón más para clarificar en qué consisten los procesos involucrados.

De manera similar a otros programas evaluados en el sector productivo, este programa parece enfrentar una problemática compleja, para cuya solución se requiere una combinación de instrumentos de política pública, que incluyen los beneficios económicos en dinero o especie, subsidios, pero sobre todo regulación, supervisión, planeación estratégica que involucre a los actores económicos regulados. Por esa razón, parecería recomendable replantear la congruencia del programa haciendo corresponder cada tipo de instrumento con un componente, y explicitando en cada componente la población objetivo, la mecánica de operación (asunto pendiente en este programa, como en la mayoría de los evaluados) y la relación causal esperada para dicho instrumento (objetivo) en relación con el problema. Esto implica revisar procesos y definir criterios de calidad e hitos, además de centrar la producción del efecto en el beneficiario de la actividad, sea un actor económico privado u otras organizaciones públicas.

Una revisión del programa en este sentido facilitaría la solución del desfase que actualmente se ha identificado entre los componentes y las actividades y que se ha señalado aquí como falta de correspondencia o de claridad en la relación lógica que subordina cada actividad a sus componentes (uno de los problemas más recurrentes en los programas evaluados, incluido este).

## PRINCIPALES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

A continuación, se exponen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas a partir de la evaluación diagnóstica del programa 150 Producción y productividad forestal sustentable, a cargo de Comisión Estatal Forestal.

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA Y ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PED 2016-202

FORTALEZAS	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La identificación del programa satisface los mínimos solicitados.
<b>REFERENCIA</b>	Pregunta 1
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Asegurarse que no existen evaluaciones previas a la institución o programa.

OPORTUNIDADES	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Existen complementariedades y recursos comunes con otras instituciones estatales y a nivel federal.
<b>REFERENCIA</b>	Pregunta 1
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Identificar estos puntos comunes para fortalecer los elementos del programa, comenzando por su base documental.

DEBILIDADES	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La identificación del programa es adecuada.
<b>REFERENCIA</b>	Pregunta 1
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Confirmar que no existen evaluaciones utilizables.

AMENAZAS	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Perder oportunidades de coordinación con otros programas e instituciones.
<b>REFERENCIA</b>	Pregunta 1, inciso b)
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Buscar complementariedades con otras dependencias del Estado: objetivos comunes, recursos aprovechables (información, implementación).
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Identificación tardía de evaluaciones previas que no han sido consideradas por la unidad responsable.

### AMENAZAS

<b>REFERENCIA</b>	Ninguno
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Integrar un expediente administrativo completo y publicarlo.

## II. DIAGNÓSTICO

### FORTALEZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	La información provista denota que existe suficiente capacidad institucional para redefinir la población de enfoque y objetivo de manera más precisa. Actualmente se equipara la población objetivo con la población total del Estado.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 2 a 5
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Utilizar los recursos existentes (diagnósticos e información estadística aprovechable).

### OPORTUNIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Es muy probable que, en el Estado, existan recursos adicionales de información y estudios ya realizados, además de capacidades para el diagnóstico y el monitoreo.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 2 a 5
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Fortalecer el diagnóstico del problema aún durante la implementación, comenzando con la documentación adecuada de expectativas y resultados (de forma separada a los resultados auditables). Cada programa debe servir al propósito de reforzar la memoria institucional del Estado.

### DEBILIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	El árbol de problemas es aceptablemente congruente.
<b>REFERENCIA</b>	árbol de problemas
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Puede reforzarse si se eliminan los factores que refieren de manera negativa los componentes del programa pero si se explican los otros, diferenciando entre factores estructurales y factores intermedios (pocas capacidades comunitarias, falta de instrumentos de planeación, bajo nivel de organización, productos forestales con precios más elevados que los importados, manejo forestal inadecuado...)
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Existe alineación entre el árbol de problemas y el árbol de objetivos
<b>REFERENCIA</b>	Árbol de problemas y árbol de objetivos
<b>RECOMENDACIÓN</b>	La alineación estratégica entre los árboles de problemas y objetivos se refiere a la congruencia de ambos documentos con una teoría (explícita) de cambio. Es muy difícil lograr esa alineación, tomando en cuenta el peso de los procedimientos establecidos y la escasez de recursos inherente a cualquier

### DEBILIDADES

proyecto. Sin embargo, conviene contar con un horizonte que permita discernir lo posible a partir de lo idóneo

### AMENAZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Crítica no constructiva por parte de los terceros que podrán leer el diagnóstico y los documentos de planeación.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 2 a 4 (con sus incisos) y 5
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Fortalecer el diagnóstico del problema, tanto en profundidad como en el proceso para dar validez a sus conclusiones (documentación sólida, participación de actores relevantes).

## III. POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO

### OPORTUNIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Los recursos de información y diagnóstico del gobierno estatal y federal pueden servir como base para mejorar la definición de población potencial y objetivo.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 6 a 9
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Definir las poblaciones potencial y objetivo del programa e identificarlas, caracterizarlas y cuantificarlas en la documentación pertinente.

### DEBILIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Se hace implícito que la población objetivo y la población de enfoque son iguales. En este caso dicha equivalencia no parece adecuada, porque el programa se dirige solamente a quienes están vinculados con las actividades forestales.
<b>REFERENCIA</b>	Ficha del Programa
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda definir criterios para establecer tanto la población potencial como la población objetivo. Además, dada la naturaleza del programa, parece adecuado diferenciar sus actividades y recursos para comunidades indígenas.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Los documentos provistos como reglas de operación no son suficientes para definir con claridad y precisión las poblaciones potencial, objetivo o padrones de beneficiarios.
<b>REFERENCIA</b>	Reglas de operación
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Hay que resolver esa carencia.

### AMENAZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Cuestionamientos constructivos y no constructivos sobre sesgos en la aplicación de los recursos del programa.
--------------------	---

### AMENAZAS

<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 6 a 9 (cada una con sus incisos) y 10
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Definir y publicar las reglas para determinar la población potencial y objetivo. Definir y publicar los padrones de beneficiarios, cuando sea el caso.

## IV. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)

### FORTALEZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Indicadores de fin y propósito adecuados y verificables.
<b>REFERENCIA</b>	MIR 2018
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Ver recomendaciones para otros indicadores abajo.

### OPORTUNIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Esta evaluación se apega a la metodología de marco lógico y la documentación que al respecto han publicado la SHCP federal y el CONEVAL.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 11 y 12 (con sus incisos)
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Atender estas observaciones a partir de las guías metodológicas de la SHCP sobre la metodología de marco lógico, construcción de MIR y construcción de indicadores.

### DEBILIDADES

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Para los dos componentes del programa se requiere clarificar la relación lógica entre componentes y las actividades: y ello requiere especificar qué se hace en cada uno de estos procesos y por qué es importante. Probablemente los tres indicadores actuales pueden convertirse en componentes separados.
<b>REFERENCIA</b>	MIR 2018
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Las actividades deben plantearse como procesos con hitos, criterios de calidad, vinculados lógicamente con el componente como producto.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Varios medios de verificación son o parecen documentos internos.
<b>REFERENCIA</b>	MIR 2018
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Los medios de verificación deben ser públicos o publicables, con formato uniforme para permitir la construcción de series comparables en todos los periodos de tiempo del programa y que un observador pueda corroborar los resultados del indicador a partir del mismo método de cálculo de la MIR y de la misma información.

### AMENAZAS

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Cuestionamientos constructivos y no constructivos sobre la capacidad del programa para dar resultados verificables y efectivos en la solución del problema que lo justifica.
<b>REFERENCIA</b>	Preguntas 11 y 12 (con sus incisos)
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Corregir las omisiones e inconsistencias detectados para fortalecer el diseño del programa y la transparencia de su información.

## CONCLUSIONES

De la evaluación de diagnóstico al programa 150 Producción y productividad forestal sustentable, a cargo de Comisión Estatal Forestal encontramos que cumple adecuadamente con 4 preguntas, es decir 33.33% de las 12 preguntas generales contenidas en el instrumento de evaluación, con lo que se coloca sobre el promedio de los resultados obtenidos por los 88 programas sujetos a evaluación diagnóstica.

En cuanto a los 42 aspectos específicos que se valoran en estas 12 preguntas generales, el programa cumple en 29 casos, es decir 69.05% del total. Esto coloca al programa sobre el promedio de los resultados obtenidos por los 88 programas evaluados.

Este resultado se debe en mayor medida a que se han cubierto formalmente los criterios de identificación del programa, el diagnóstico y la construcción de indicadores en relación a la lógica horizontal del programa (tipo de indicador, dimensión, unidad de medida, sentido esperado, líneas base y metas).

En cuanto a las ventanas de oportunidad del programa cabe subrayar que deben revisarse todos los elementos que dan base a la lógica vertical del programa, desde el diagnóstico (incluyendo árboles de problemas y objetivos) hasta la relación lógica entre actividades y componentes, además de su contribución al propósito del programa.



## BIBLIOGRAFÍA

### Documentos del programa presupuestario evaluado

Antecedentes

Árbol de problemas

Árbol de Objetivos

Borrador del Plan Estratégico Sectorial del Programa

Ficha del Programa 2018

Formato de Selección de Alternativas

Ley Estatal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Reglamento de la Ley Estatal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Matriz de Indicadores de Resultados 2018

Plan Estatal de Desarrollo (2016-2022)

### Guías metodológicas

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de desarrollo Social, “*Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos*” [s.l.] [s.f.].

[[http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico\\_Programas\\_Nuevos.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf)]

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de desarrollo Social, *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*, México, D.F., CONEVAL, 2013.

[http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA\\_PARA\\_LA\\_ELABORACION\\_DE\\_MATRIZ\\_DE\\_INDICADORES.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, *Guía básica para vincular la Matriz de Indicadores para Resultados y las Reglas de Operación de los programas de desarrollo social*, México, D.F., CONEVAL [s.f.].

<https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/Vinculaci%C3%B3n%20MIR-ROP.pdf>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, *Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*, México, D.F., CONEVAL, 2013.

[http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISEÑO\\_Y\\_CONSTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISEÑO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, *Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales*, México, D.F., CONEVAL, 2014.

[http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA\\_APROBACION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA_APROBACION_DE_INDICADORES.pdf)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, Unidad de Evaluación del Desempeño, *Criterios para el registro, revisión y actualización, de la Matriz de Indicadores para Resultados y la Ficha de Indicadores del Desempeño de los programas presupuestarios para el ejercicio fiscal 2017* (oficio núm. 419-A-16-0867), Ciudad de México, 14 de julio de 2016.

[[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154326/Criterios\\_MIR\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154326/Criterios_MIR_2017.pdf)]

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, Unidad de Evaluación del Desempeño, *Criterios para el registro y actualización, de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018* (oficio núm. 419-A-17-0609), Ciudad de México, 30 de junio de 2017

[[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154326/Criterios\\_MIR\\_2017.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154326/Criterios_MIR_2017.pdf)]

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*, 14 de octubre de 2016.

[[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia\\_MIR.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf)]

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Guía para el diseño de indicadores estratégicos*, [s.l.], [s.f.].

[[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia\\_Indicadores.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf)]

## **Legislación**

Ley General de Desarrollo Social.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

## ANEXO 1

### Bitácora de información

PROGRAMA:		150 Producción y Productividad Forestal Sustentable		
UR RESPONSABLE:		513 Comisión Estatal Forestal		
Evaluación Diagnóstica Plan Anual de Evaluación 2017 del Gobierno del Estado de Oaxaca				
Bitácora electrónica de información				
No.	Documento que se solicita	Recepción de material para el tema	Nombre del documento recibido	Observaciones
1	Ficha del programa presupuestario	✔	Ficha del programa	ok
2	Documento que dé cuenta de los antecedentes y características del programa (fecha de inicio, rediseño, fusión de programas, etc.).	✔	Ficha de programa de desarrollo forestal sustentable	ok
3	Programas sectoriales, especiales, institucionales y/o similares relacionados con el programa a evaluar.	✔	Borrador del Plan Estratégico Sectorial del Programa	ok
4	Diagnóstico y justificación del programa	✔	Justificación del Programa	ok
5	Árbol de problemas	✔	Arbol de problemas	ok
6	Árbol de objetivos	✔	Arbol de objetivos	ok
7	Selección de alternativas	✔	Arbol de objetivos	ok
8	Matriz de Indicadores para Resultados	✔	Matriz de indicadores	ok
9	Documentos sobre la identificación, caracterización y bases de datos referentes a las áreas de enfoque o población (potencial, objetivo y atendida)	✘	No se recibieron documentos para identificar y caracterizar las poblaciones objetivo	
10	Reglas de operación o documento que detalle la distribución de funciones operativas en la implementación del programa.	✔	Ley Estatal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento	ok
11	Documentos sobre el monitoreo de indicadores	✔		ok
12	Reportes de evaluaciones previas	✘		

## ANEXO 2

### Datos de la instancia evaluadora

<b>Nombre y tipo de evaluación</b>	EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA PROGRAMA 150 PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD FORESTAL SUSTENTABLE
<b>Nombre de la instancia evaluadora</b>	<b>ExploraMetrics</b>
<b>Nombre del coordinador de la evaluación</b>	Claudia Maldonado Trujillo Armando Orduña Espinosa
<b>Nombres de los principales colaboradores de la evaluación</b>	Gabriela Trujillo Mendía José Hernández Martínez Rafael Aguirre Ponce Heber Grajeda Barranco Mariel Flores Bautista
<b>Nombre de la Unidad Administrativa responsable del seguimiento a la evaluación</b>	Jefatura de la Gubernatura
<b>Nombre del Titular de la Unidad Administrativa responsable de dar seguimiento a la Evaluación</b>	Vicente Mendoza Téllez Girón